

CH 2. SYNTHÈSE DES ANALYSES DE **CONFIGURATION** **ORGANISATIONNELLE DES LIGUES** **ET FÉDÉRATIONS** **SOUMISES À NOTRE ÉTUDE**

INTRODUCTION

Nous diviserons la synthèse qui suit en trois parties, complétées par un jeu d'annexes.

Une première partie (I), que nous appelons « analyse contextuelle », nous permettra de cadrer les éléments périphériques de la configuration de nos ligues et fédérations. Il s'agira de situer les éléments d'environnement pertinent, les ressources et les charges financières, le nombre de membres et de clubs.

Une deuxième partie (II) nous permettra de faire la synthèse des éléments d'analyse configurationnelle de nos ligues et fédérations. Il s'agira de tirer la quintessence des monographies et des conclusions qui en ont été tirées, pour chacune des organisations que nous avons analysées.

La troisième partie (III) aura pour but de regrouper les conclusions que nous avons tirées de nos analyses, quant aux configurations de nos ligues et fédérations, afin de cerner leur évolution dans le temps et de distinguer les perspectives de changement futur.

I. Approche contextuelle

1. CADRE GÉNÉRAL DE TRAVAIL

1.1. Ligues et fédérations ¹

Les ligues et fédérations soumises à notre étude se répartissent en trois catégories, selon qu'elles se soient scindées en ligues communautaires ou non et selon le moment de cette scission.

Un **premier groupe** réunit les ligues et fédérations qui se sont scindées en deux ailes communautaires, **dès 1978**. On y trouve

- l'Association Interprovinciale Francophone de Volleyball (A.I.F. - Volleyball) et la Vlaamse Volleyballbond (V.V.B.), regroupées au sein de la Fédération Royale Belge de Volleyball,
- la Ligue Belge Francophone d'Athlétisme (L.B.F.A.) et la Vlaamse Atletiek Liga (V.A.L.), regroupées au sein de la Ligue Royale Belge d'Athlétisme,
- La Ligue Francophone Belge des Cercles d'Escrime (L.F.E.) et la Vlaamse Schermbond (V.S.B.), regroupées au sein de la Fédération Royale des Cercles d'Escrime de Belgique,
- la Ligue Francophone de Judo (L.F.J.) et la Vlaamse Judo Federatie (V.J.F.), regroupées au sein de la Ligue Belge de Judo.

Un **deuxième groupe** comprend l'Association Francophone de Golf (A.F.G.) et la Vlaamse Golf Vereniging (V.V.G.) qui résultent de la scission **au 01 janvier 2002** de la Fédération Royale Belge de Golf (F.R.B.G.).

Dans le **troisième groupe**, on retrouve l'Union Royale Belge des Sociétés de Football Association (U.R.B.S.F.A.), qui fait partie du groupe très restreint des ligues et fédérations **qui ne sont pas scindées, à la date du 01 janvier 2003**.

Les ligues et fédérations qui se sont scindées dès 1978 l'ont fait sous la pression des décrets communautaires de reconnaissance et de subventionnement des fédérations sportives de l'époque. Le fait que le sport soit devenu matière communautaire les privait de toute subvention publique, si elles ne se soumettaient pas aux exigences de ces décrets. Toutes invoquent d'ailleurs, entre autres raisons, l'argument financier pour justifier leur choix.

¹ Au terme de ce point « 1.1 », les ligues et fédérations ne seront plus dénommées que par leur sigle.

En 1999, tant en Communauté flamande ² qu'en Communauté française, de nouveaux décrets de reconnaissance et de subventionnement des ligues et fédérations sportives ont été pris. Le pouvoir politique, en Flandres, a, à cette occasion, accru la pression sur les fédérations non encore scindées. L'argument financier fut essentiel pour décider la Fédération Royale Belge de Golf ³ à sauter le pas.

L'U.R.B.S.F.A. non scindée, soutient avoir renoncé, jusqu'à ce jour, aux subventions publiques des Communautés. Il faut noter que des velléités de scission, au niveau des divisions inférieures, ont été étudiées en 2000 – 2002. Parallèlement, les clubs de football sont financièrement soutenus par les autorités des villes et des communes, plus que tout autre sport, ce qui bénéficie à la fédération.

1.2. Les configurations organisationnelles

Par notre étude, nous avons voulu comprendre l'évolution de la configuration organisationnelle des ligues et des fédérations scindées, ainsi que celle de l'U.R.B.S.F.A.

Nous ne nous sommes pas penchés sur la configuration organisationnelle des fédérations nationales regroupant les ligues communautaires. Cela tient au fait qu'elles ne gèrent, au travers d'un organe paritaire, que les matières qui relèvent des relations internationales de leur sport et de la collaboration à établir entre ligues, dans ces matières. Le cadre et la structure en sont, par conséquent, trop réduits pour évoquer une véritable configuration organisationnelle.

Notons enfin que nous n'avons pas pu procéder à une étude approfondie de la configuration organisationnelle de la Vlaamse Schermbond (V.S.B.). Par défaut de structure et d'organisation, celle-ci n'a pas été en mesure de mettre à notre disposition, au moment où nous les demandions et nonobstant nos demandes réitérées, les personnes ressources et les documents souhaités.

2. L'ENVIRONNEMENT PERTINENT ET LES PROPRIÉTAIRES

L'environnement pertinent d'une organisation est ***l'ensemble des paramètres ou intervenants de son contexte dont l'influence sur la structure et le fonctionnement de l'organisation est prépondérant.***

Cet environnement pertinent peut se concevoir comme externe à l'organisation mais certains acteurs, en son sein, sont également à identifier comme relevant de l'environnement pertinent.

² Ce décret a été réformé par une nouvelle version en 2001.

Au delà de cette influence, ***certains acteurs de l'environnement exercent un contrôle sur la structure et le fonctionnement de l'organisation***. Ce sont ***les propriétaires***.

Ils peuvent être externes à l'organisation mais certains acteurs, en son sein, sont également à identifier comme des propriétaires.

2.1. Les acteurs du monde du sport

Les membres sont, à notre analyse, des propriétaires importants de leur ligue ou fédération. Il faut toutefois constater que leur implication au niveau fédéral est présentée, dans toutes les ligues et fédérations participant à notre étude, comme très réduite. Attachés à leur club, ils y trouvent tout ce dont ils ont besoin en termes d'encadrement et de formation. Leur nombre et les structures relais que constituent les clubs et les organisations provinciales sont néanmoins les outils de l'appropriation qu'ils peuvent se faire de la ligue ou de la fédération.

Le ***non professionnalisme***⁴ des acteurs du monde du sport, en dehors de la limitation des moyens financiers, est mis en exergue comme un facteur déterminant de l'environnement des ligues et fédérations. Ainsi, le Président et le Secrétaire général de la L.F.J. précisent que « dans le contexte économique actuel, on ne peut imaginer qu'un bénévole assume les rôles qui doivent revenir à un professionnel, en termes de compétences et de temps disponible ».

Parallèlement au problème des compétences des bénévoles, les ***conditions fiscales et financières de leur action*** pèsent lourdement sur le fonctionnement des ligues. Le non défraiement, voire le défraiement illégal, sont à compter comme facteurs générateurs de la crise du bénévolat actuellement constatée dans le sport.

Les ***professionnels de l'enseignement de la discipline***, dans le cas de l'Escrime (maîtres d'arme), du Golf (professeurs) et du Judo (professeurs) constituent de puissants lobbies et sont, par conséquent, des propriétaires au sein de leur ligue. Leur statut, le niveau de leur formation et les règles spécifiques qu'ils imposent sont des paramètres environnementaux particulièrement pertinents, pour ces ligues.

³ La Fédération Royale Belge des Sociétés de Basketball, l'Association Royale Belge de Hockey, la Ligue Vélocipédique Belge ... furent également au nombre de celles qui franchirent le pas entre 2000 et 2002.

⁴ Le terme « profession » est polysémique. Dubar et Tripiet lui donnent quatre sens correspondant à quatre points de vue, la « profession – déclaration », qui correspond à une identité professionnelle, la « profession – emploi » qui correspond à une classification professionnelle, la « profession – métier », qui correspond à une spécialisation professionnelle, et la « profession – fonction », qui correspond à une position professionnelle.
In DUBAR Claude & TRIPIET Pierre, "Sociologie des professions", Collection Sociologie, Armand Collin, Paris, 1998.

Le « **clubisme** »⁵ est considéré, dans la plupart des ligues et fédérations, comme un paramètre important susceptible de nuire à l'action fédérale. Il est associé, par la plupart de nos interlocuteurs, au « **provincialisme** ». Ces deux phénomènes doivent être pris en compte par les dirigeants fédéraux et se révèlent le plus souvent générateurs de dysfonctionnements fédéraux.

L'U.R.B.S.F.A., la V.A.L. et la L.B.F.A., la V.J.F. et la L.F.J. soulignent le rôle joué par leurs **fédérations internationales** (continentales et mondiales) respectives. Les règles d'organisation, pour des compétitions internationales, les moyens financiers distribués en font des paramètres de l'environnement particulièrement pertinents et des propriétaires attentifs.

Les ligues du Judo (L.F.J. et V.J.F.) et de Volleyball (V.V.B. et A.I.F.-V.B.) mentionnent l'existence **d'organisations rivales** qui, recrutant dans leur vivier de membres, restreignent leurs possibilités de recrutement.

2.2. La signification sociale du sport

Force est de constater que la portée de la réflexion sur la signification sociale du sport dans les ligues et fédérations de notre étude ne porte pas sur des valeurs fondamentales. Ainsi la L.F.E. et l'A.I.F. – Volleyball évoquent les **origines sociales** de leurs membres ou de leurs membres potentiels comme paramètres de l'environnement pertinent. Si, pour les uns, le volleyball est un sport qui se développe prioritairement dans un environnement de personnes à haut niveau d'éducation (universités et enseignement supérieur hors université), pour les autres, l'escrime reste réservée aux cadres et professions libérales et à leurs enfants.

2.3. Le pouvoir politique

La **Communauté française** (ligues francophones) et la **Communauté flamande** (ligues flamandes) jouent un rôle important dans la définition des conditions d'obtention et de la hauteur des subventions. Elles sont simultanément des paramètres de l'environnement pertinent et propriétaires.

Les subventions sont directes (financières) lorsqu'elles couvrent les bourses pour athlètes de haut niveau (qui peuvent également prendre la forme d'un emploi et d'un salaire garanti), les projets de promotion de la discipline et de recrutement.

Elles sont indirectes lorsqu'elles déterminent les possibilités d'engagement de personnel financé sur leurs deniers.

⁵ Le « clubisme » est à comprendre comme l'attitude des responsables de club attentifs au déploiement optimal de leur structure, ce qui est légitime, et simultanément rétifs à toute initiative fédérale qui pourrait être profitable à d'autres et dommageable, dans l'immédiat, à eux-même.

Le développement d'un programme de haut niveau, au sein de chacune des ligues ou fédérations, en synergie avec *l'A.D.E.P.S., le B.L.O.S.O., la Deutsche Gemeinschaft et le C.O.I.B.* est aussi contraignant. Ces acteurs représentent des propriétaires actifs.

Dans le cas de la F.R.B.G. et de ses ligues, le ***pouvoir politique des Régions***, responsable de l'aménagement du territoire et de l'approche écologique de l'environnement, ne peut être négligé lorsque l'on parle des propriétaires. La F.R.B.G. est, à notre connaissance, la seule fédération sportive belge à avoir développé, en 1997, un poste et un département spécialisé dans l'écologie, confié à un licencié en biologie.

C'est la spécificité de l'U.R.B.S.F.A., parmi les fédérations soumises à notre étude, d'avoir à entretenir des ***relations spécifiques avec le pouvoir politique non sportif*** (Ministères de l'Intérieur et de la Justice) dans le cadre de ses organisations. Indépendante, jusqu'à ce jour, du pouvoir politique sportif (puisque non scindée), l'U.R.B.S.F.A., confrontée aux problèmes de hooliganisme et de sécurité des installations sportives de ses clubs, est captive des autorités fédérales, provinciales ou locales en matière d'organisation de ses championnats.

2.4. Le monde des affaires et des média

Les ***partenaires commerciaux*** ⁶ ont de plus en plus d'influence sur le travail des fédérations et ligues participant à notre étude. Il faut cependant constater que cette question se pose le plus souvent au niveau de la fédération nationale et pour l'élite. Toutefois, fédérations et ligues communautaires vivent l'expérience difficile de la confrontation des intérêts commerciaux des sportifs de l'élite et de leurs propres intérêts, souvent divergents et générateurs de conflits internes et avec les partenaires commerciaux. Rares sont les ligues qui ont mis en place, pour répondre efficacement à ce paramètre environnemental, une cellule spécialisée professionnelle.

La ***relation média*** (en particulier la télévision) – ***sport*** est une relation où les partenaires interagissent étroitement. Le football, en particulier, souligne le besoin qu'il a des média pour valoriser ses partenaires et leur garantir un accès à l'image qui justifie leurs investissements. Les média s'assurent une audience énorme, grâce au football. Les sommes que l'U.R.B.S.F.A. a pu retirer des contrats « équipe nationale de football » et « Coupe de Belgique » et que la Ligue professionnelle a pu conclure pour ses clubs, dans le cadre du « Championnat de Division 1 et de Division 2 », constituent elles aussi une part importante des budgets de l'U.R.B.S.F.A. ou de la Ligue professionnelle. Le football et ses instances sont ainsi captifs des

⁶ Aux dires du Président de la Ligue Francophone de Judo, « Ces partenaires(ADEPS, BLOSO, Deutsche Gemeinschaft, C.O.I.B., partenaires commerciaux) nous rappellent sans cesse qu'il convient de travailler comme ils le veulent si nous ne voulons pas que le robinet se ferme ».

média. Le Judo, le Volleyball et l'Athlétisme ont développé une relation plus limitée avec ceux-ci mais néanmoins indispensable pour leur visibilité et l'appui de leurs partenaires.

	Environnement pertinent	Propriétaire
Les acteurs du monde du sport		
<i>Les membres</i>	X	X
<i>Les bénévoles</i>	X	X
<i>Les professionnels de l'enseignement de la discipline</i>	X	X
<i>Le clubisme et le provincialisme</i>	X	
<i>Les fédérations internationales</i>	X	X
<i>Les organisations rivales</i>	X	X
La signification sociale du sport	X	
Le monde politique	X	X
Le monde des affaires et des média	X	X

Tableau 52 : Synthèse des paramètres de l'environnement pertinent et des propriétaires

3. ANALYSE FINANCIÈRE

3.1. Les recettes

Nos interlocuteurs au sein des ligues et fédérations communautaires s'accordent pour considérer que leur autonomie financière est limitée. La part importante des **subsidés publics** (de 20,41% à la V.V.B. à 65,48% à la L.F.E., en 1998) les rend fortement dépendantes des autorités publiques des Communautés. Il faut noter que les ligues et fédérations francophones disposent proportionnellement de plus de moyens publics que les ligues et fédérations flamandes.

L'analyse sur plusieurs années montre une tendance à la réduction de la part publique des recettes pour les ligues du premier groupe (scission en 1978, 1979). Les décrets de 1999 et 2001, en Communauté flamande, et de 1999, en Communauté française, ont accentué cette tendance par le mécanisme des missions à remplir (Communauté flamande) et des plans programmes (Communauté française).

Les ligues de la F.R.B.G. (scission au 01 janvier 2002) font exception à cette tendance puisque 2002 est l'année de leurs premières recettes sous forme de subsidés publics.

La V.A.L. affiche une croissance de ses recettes publiques, la L.B.F.A. dispose de recettes publiques supérieures à 58 % du total de ses recettes et la L.F.E. a décru de plus de 70% à plus de 40% de ses recettes issues des subsidés publics. Elles ont cependant en commun de considérer qu'un important volume de recettes publiques n'est pas seulement signe de dépendance mais, plus positivement, manifeste leur capacité à exploiter au mieux les possibilités de subventionnement offertes par les pouvoirs publics.

L'U.R.B.S.F.A. dispose, par le choix de ne pas se scinder, de recettes publiques marginales.

A première analyse, un paradoxe se fait jour puisque les ligues et fédérations communautaires dénoncent, pour la plupart le **manque de moyens qui devraient leur permettre de lancer des initiatives et politiques innovantes**, alors qu'elles sont largement subsidiées par les Communautés. Ce constat doit être nuancé. En effet, cette plainte est exprimée, principalement, par les ligues et fédérations dont le subside public couvre principalement des salaires et des dépenses administratives. Celles qui, comme la V.A.L., la L.B.F.A., la L.F.E. ou la V.V.B. traquent les opportunités de subsides publics originaux soulignent leur capacité innovante ⁷.

Les **recettes issues des membres** varient entre 26,66%, en 1998, à la L.F.E. et 88,18%, en 1998, à la F.R.B.G. Étudiées sur plusieurs années, elles varient en sens inverse des recettes publiques, pour la plupart des ligues et fédérations de notre étude, et seraient donc en croissance. Cette croissance résulte le plus souvent d'une augmentation du montant des cotisations plutôt que d'une croissance du nombre de membres. La V.A.L. et la L.B.F.A., mais aussi l'U.R.B.S.F.A., soulignent qu'elles estiment avoir atteint le maximum de ce qu'elles peuvent demander à leurs membres.

Les **recettes de partenariats commerciaux** sont très réduites et toujours inférieures à 8% des recettes totales en 1998, pour les ligues. Seule l'U.R.B.S.F.A., non scindée, affiche une proportion de 13,93% de recettes de partenariat. La V.A.L. et la L.B.F.A. ont dès lors fait le choix de démarcher des partenaires en commun au travers de la L.R.B.A., leur fédération nationale. Elles en recueillent les fruits puisque, en 2001, elles ont toutes deux, franchi la barre des 10% de recettes de partenariat. Notons cependant que cette proportion ne les satisfait pas encore et qu'elles déplorent le manque de continuité dans l'investissement des partenaires.

Le délai pris par les autorités publiques des Communautés pour liquider leurs subventions met les ligues en rupture de liquidités en cours d'exercice, alors qu'elles le terminent régulièrement par un résultat net positif, du fait du versement des subventions au cours du quatrième trimestre de celui-ci, voire lors de l'exercice suivant ^{8 9}.

⁷ Le Président de la L.B.F.A. résume cette volonté par les mots suivants : « les ressources publiques doivent nous permettre d'assurer nos membres et de promouvoir notre sport. Notre politique peut à cet égard se résumer comme suit : augmenter nos rentrées publiques par notre créativité, augmenter nos rentrées privées par la proposition d'un produit attrayant aux partenaires et négocier le prix de la licence au plus bas, par une maîtrise des coûts que celle-ci couvre ».

⁸ Malgré un bénéfice annuel de 25.000 à 37.500 euros sur un budget de 750.000 euros, nos interlocuteurs de l'A.I.F. Volleyball nous précisait, lors des interviews, que « la fédération est toujours en rupture de liquidités parce que les dossiers ne sont pas traités dans les temps. La liquidation du subside 1999 n'était pas encore intervenue en juin 2000, au motif que la personne chargée de traiter le dossier à l'administration (ADEPS) ne travaillait qu'à 4/5 de temps. Cela a amené la fédération à chercher accord avec une banque sur un crédit de caisse à quasi « 0 » %. Pour ce faire, elle fut obligée de chercher à l'étranger parce que les banques belges n'étaient pas intéressées ».

⁹ « La précarité de cette situation amène parfois la V.A.L., rappelle son Président, à clôturer une année comptable avec un résultat positif. Il est intéressant de constater que ce solde n'est pas le résultat d'une disponibilité trop grande de moyens, mais, bien au contraire, d'une retenue à lancer des projets par crainte de terminer l'année avec un résultat négatif ».

3.2. Les dépenses

Une confrontation nous a paru particulièrement intéressante. Les **dépenses affectées aux membres** par les ligues varient , en 1998, entre 20,99% et 46,82%, tandis que les recettes qui en sont retirées oscillent elles entre 26,66% et 88,18%.

La V.A.L., la L.B.F.A. et la L.F.E. affectent, en 1998, plus de moyens à leurs membres qu'elles n'en retirent. Ce sont aussi les trois ligues qui retirent le moins de moyens de leurs membres. Les autres ligues et fédérations affectent, quant à elles, moins de moyens à leurs membres qu'elles n'en retirent.

Le cas de la F.R.B.G. et de ses ligues est exceptionnel. Elle est celle qui retire le plus de moyens de ses membres tout en leur en ristournant le moins. Cela tient à la nature des revenus (licences et assurances) et au fait que l'investissement principal des membres de la F.R.B.G. se fait au niveau des clubs.

Le gros des dépenses affectées aux membres le sont dans des projets de sport de haut niveau. Il faut noter que la V.AL., la L.B.F.A.¹⁰, l'A.I.F. – Volleyball ont pris des initiatives intéressantes vers les membres dits « de loisirs ». Des budgets sont spécifiquement affectés à ces pratiquants.

La majorité des ligues et fédérations participant à notre étude se plaignent de leur incapacité à investir des moyens dans des politiques innovantes au bénéfice de leurs membres. La L.F.E.¹¹, la V.AL., la L.B.F.A., l'A.I.F.Volleyball¹², la V.V.B.¹³ s'efforcent cependant, dans le développement des politiques innovantes, de pratiquer un arbitrage important : toute initiative est évaluée après un an et n'est poursuivie que si elle donne les résultats souhaités. Dans le cas contraire, les moyens en sont réaffectés à d'autres projets.

¹⁰ Un refus formulé en 2003, par le Conseil d'administration de la L.B.F.A., l'empêche cependant de mettre cette initiative effectivement en œuvre.

¹¹ « Evoquant les politiques innovantes des dernières années, dans le département jeunesse, et celles à mettre en place dans le cadre du décret de 2000, le Président – de la L.F.E. - souligne que seules les subventions de fonctionnement les rendent possibles. Le Conseil d'administration, depuis 2000, est obligé d'évaluer rapidement le rendement de chaque démarche innovante, de l'ajuster, voire de la supprimer, si elle ne répond pas aux attentes, afin de permettre d'engager d'autres démarches, à l'intérieur du potentiel budgétaire disponible ».

¹² « En ce qui concerne la capacité d'investissement direct de moyens dans le développement de politiques sportives innovantes, les acteurs principaux de l'A.I.F.Volleyball estiment qu'il y a des choix à faire : il y a des moyens mais il faut arbitrer les affectations ».

¹³ Le Président et le Secrétaire général de la V.V.B. résument leur politique financière en écrivant qu'« *Il faut en fait se donner des priorités et les évaluer en permanence pour piloter les projets. Il faut aussi pouvoir constater que des projets ont passé la courbe de leur sommet. Il faut alors porter son attention et ses moyens sur de nouveaux projets. Un audit interne permanent réalisé avec les acteurs des projets permet d'évoluer et de s'adapter* ».

	Recettes issues des membres		Dépenses affectées aux membres
F.R.B. Golf	88,18	Vlaamse Atletiek Liga	46,82
Ligue Francophone de Judo	55,03	U.R.B.S.F.A.	39,01
A.I.F. Volleyball	51,84	Ligue Francophone de Judo	37,72
U.R.B.S.F.A.	46,69	Vlaamse Judo Federatie	37,63
Vlaamse Judo Federatie	45,47	L.B.F. Athlétisme	35,14
V.V.B. Volleyball	38,60	A.I.F. Volleyball	34,28
Vlaamse Atletiek Liga	36,10	L.F.B.C. Escrime	27,65
L.B.F. Athlétisme	28,93	V.V.B. Volleyball	23,30
L.F.B.C. Escrime	26,66	F.R.B. Golf	20,99

Tableau 53 : Synthèse des recettes et dépenses des ligues et fédérations, par membres et en %, en 1998

Une tendance de fond semble se dégager, sur plusieurs années, selon deux axes.

D'une part, le niveau des **dépenses de gestion** des ligues est directement lié au niveau des recettes publiques dont elles disposent.

D'autre part, on note une baisse des dépenses de gestion qui semble aller de pair avec une augmentation des dépenses affectées aux membres.

La cause semble en être que le financement, par les autorités des Communautés, d'un plus grand nombre de membres de personnel à des taux élevés (jusqu'à 90% du salaire selon les barèmes acceptés par les autorités des Communautés)¹⁴ diminue les charges de personnel et donc les dépenses de gestion et libère des moyens pour les missions (Communauté flamande) et les axes du plan-programme (Communauté française).

	Dépenses de gestion / membre, en % du total des dépenses, en 1998	Nombre de membres, en 1998
L.F.B.C. Escrime	50,67	1.192
L.B.F. Athlétisme	50,11	7.836 (17.886)
Vlaamse Judo Federatie	41,68	21.458
Vlaamse Atletiek Liga	39,70	17.461 (43889)
A.I.F. Volleyball	37,28	14.023
Ligue Francophone de Judo	31,90	11.998
V.V.B. Volleyball	22,30	38.851
F.R.B. Golf	61,83	33.300
U.R.B.S.F.A.	40,41	419.837

Tableau 54 : Comparaison des dépenses de gestion par membre, en % du total des dépenses, en 1998, avec le nombre de membres des ligues et fédérations.

Si, par ailleurs, on met entre parenthèses le niveau des dépenses de gestion de la F.R. B.G. et de l'U.R.B.S.F.A., le niveau des dépenses de gestion est particulièrement élevé lorsque la ligue

¹⁴ La part de la Communauté française, dans la couverture des salaires des collaborateurs, a augmenté. Elle est passée de 90% (1° emploi), 75% (2° emploi) et 50% (les autres emplois), au début des années 1990, progressivement à 90% du salaire barémisé pour tous les emplois à partir de 2001.

a peu de membres. Ceci confirme globalement l'hypothèse que nous émettions lors de l'analyse des dépenses de la L.F.E. selon laquelle *« il s'agit des coûts dont une part est incompressible, de telle sorte qu'ils sont d'autant plus élevés, par membre, que le nombre de ceux-ci est réduit »*.

4. MEMBRES ET CLUBS

4.1. Membres

Nous estimons pouvoir répartir, quant au nombre de membres et à l'évolution de celui-ci, nos ligues et fédérations en trois groupes.

Le premier groupe comprend celles où **le nombre de membres est en baisse**, sur le long terme. On y trouve la L.F.J., la V.J.F. et la L.B.F.A.

Un deuxième groupe se distingue par **la stabilité du nombre de ses membres**, sur le long terme. Sont ici réunies les deux ligues de volleyball, l'A.I.F. – Volleyball et la V.V.B., ainsi que l'U.R.B.S.F.A.

Un troisième et dernier groupe rassemble **les ligues où le nombre de membres**, sur le long terme, **est en croissance**. Il s'agit de la V.A.L., de la L.F.E. et des deux ligues (A.F.G. et V.G.V.) de la F.R.B.G.

Une analyse causale nous permet de dégager un certain nombre de facteurs explicatifs.

Les ligues qui constatent une baisse du nombre de leurs membres se disent victimes de différents facteurs.

Ainsi le judo (L.F.E. et V.J.F.) déplore-t-il l'existence d'un circuit parallèle dans les écoles et les associations et d'arts martiaux alternatifs qui capteraient un nombre important de membres potentiels.

La L.B.F.A. constate, quant à elle, que son nombre d'affiliés a fortement diminué entre 1992 et 1998, et que le nombre de licenciés est en récession plus lente, si bien que le ratio licenciés / membres lui est artificiellement favorable. La cause évoquée par les responsables de la ligue est que la baisse du nombre de bénévoles a une incidence

majeure sur le nombre d'affiliés et moins importante sur le nombre de licenciés ¹⁵. Il faut cependant souligner que le développement d'une licence « courses hors stade » pourrait modifier cette tendance, même si le Conseil d'administration en a rejeté l'hypothèse pour la saison 2003.

Les ligues et fédérations qui maintiennent le nombre de leurs membres ont des analyses de causalité différentes, par certains de leurs aspects.

L'A.I.F. – Volleyball et la V.V.B. évoquent l'attrait de leur sport pour la gent féminine, l'absence d'agression par la présence du filet, les écoles de mini-volleyball (A.I.F. – Volleyball) et le développement de sections de « volleyball loisirs » au sein des clubs (A.I.F. – Volleyball). La V.V.B. souligne également que le nombre de membres pourrait être en progrès s'il n'existait pas de fédération parallèle (sport loisir) ni de drop-out des jeunes de 14 à 18 ans. L'U.R.B.S.F.A. attribue la stabilité du nombre de ses membres à son implantation populaire, au soutien des médias et à la promotion importante ¹⁶ qu'elle fait de son sport.

Certaines ligues voient le nombre de leurs membres augmenter.

Entre 1992 et 2001, la V.A.L. a connu une augmentation modeste mais régulière du nombre de ses affiliés. La progression du nombre de ses licenciés fut plus lente. La licence « joggeurs » (sport loisir) a été créée en 2000-2001. En 2002, cette initiative a valu 2200 licences supplémentaires à la ligue.

La L.F.E. comptait 1250 membres en 2002. Cette fédération modeste a cependant connu une croissance annuelle depuis 1994. Cette croissance coïncide avec la mise en place d'une nouvelle équipe de gestion.

La F.R.B.G. et ses ligues (A.F.G. et V.G.V.) sont atypiques. Elles se distinguent par une croissance annuelle variant entre 9 et 39%, sur la période 1980 – 2001. Cette croissance est plus importante en Flandres qu'en Wallonie. Elle est attribuée, par les représentants de la fédération et des ligues à la démocratisation de ce sport rendue possible par un marketing du sport et sa visibilité médiatique.

¹⁵ Les affiliés actifs comme juges ou organisateurs de compétitions sont rarement, au sein de la L.B.F.A., détenteurs d'une licence de compétiteur.

¹⁶ Ceci présuppose qu'elle en ait les moyens.

	Causes internes	Causes externes
Baisse du « n » membres	Affiliation des membres par les clubs uniquement si ils veulent entrer en compétition Baisse du nombre de bénévoles encadrants affiliés	Existence de circuits parallèles aux fédérations Existences de disciplines alternatives (arts martiaux >< judo) Drop out des jeunes entre 14 et 18 ans, attirés par d'autres activités
Stabilité ou croissance du « n » membres	Création de licences et d'affiliations « loisirs » Développement d'écoles de jeunes (volleyball) Sport sans agression (volleyball) Succès des athlètes de haut niveau Mise en place de structures de gestion dynamiques Plans de promotion de l'activité - marketing	Développement du sport féminin Image populaire de l'activité Présence dans les média

Tableau 55 : Synthèse des causes de l'évolution du nombre de membres au sein des ligues et fédérations

4.2. Clubs

Le nombre de clubs, dans les ligues et fédérations qui ont participé à notre étude, est à la baisse depuis plusieurs années. Cette baisse est le plus souvent le résultat de regroupements.

Trois causes majeures semblent se dégager. Elles s'accompagnent de causes secondaires.

Le **regroupement autour d'installations de qualité** est évoqué par la V.A.L. et la L.B.F.A.

Le **regroupement pour manque de bénévoles, en vue de réunir les compétences et de développer des structures de qualité**, est évoqué par l'ensemble des ligues et fédérations participant à l'étude.

Enfin la L.F.J., la V.J.F. (pour protéger les professeurs) et l'U.R.B.S.F.A. évoquent des **regroupements en raison de règles de non-expansion** et la disparition des structures les moins solides.

Seule la F.R.B.G. et ses deux ligues (la V.G.V. et l'A.F.G.) ont fait exception à cette règle jusqu'en 1997. La raison de cette croissance est concomitante de l'évolution de nombre de pratiquants du Golf. L'arrêt de l'évolution positive du nombre de clubs, alors que le nombre de

membres reste en croissance est à attribuer à la gestion des plans d'aménagement du territoire par les autorités publiques.

	Causes internes	Causes externes
Baisse du « n » clubs	Baisse du nombre de bénévoles encadrants affiliés et regroupement de ceux-ci dans des structures plus grandes Règles de limitation du nombre de clubs par km² dans les villes Regroupement autour d'infrastructures de qualité Développement de structures plus grandes permettant une évolution au sein d'un même club tout au long de sa carrière de pratiquant	Existence de circuits parallèles aux fédérations Drop out des jeunes entre 14 et 18 ans, attirés par d'autres activités Contraintes managériales et financières Saturation géographique, pour certains sports, dans certaines provinces Saturation par rapport à la clientèle potentielle, pour certains sports, dans certaines provinces

Tableau 56 : Synthèse des causes de l'évolution du nombre de clubs au sein des ligues et fédérations

II. Analyse configurationnelle

1. LE CADRE

La définition du cadre à l'intérieur duquel nous avons fait choix de travailler afin de cerner les configurations organisationnelles des ligues et fédérations soumises à notre étude nous est apparue évidente dès lors qu'il s'agissait de comparer des organisations qui différaient par leur taille (nombre de membres, de clubs, de collaborateurs), par les moyens mis à leur disposition (technologie, finances, moyens humains) ou par leur représentativité au niveau international (implication des mandataires au niveau international, représentativité des sportifs).

Nous nous sommes focalisés sur ce que nous avons appelé ***la structure fédérale centrale réunie 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.

Dans tous les cas, les ligues ou fédérations de notre étude prennent le forme d'une ***association sans but lucratif*** – a.s.b.l. – conforme à la loi de 1921, modifiée par la loi de 2002. Cette forme d'organisation est voulue par le pouvoir politique dans les deux Communautés et offre les garanties nécessaires à l'exercice de leur fonction par les mandataires.

L'U.R.B.S.F.A. se distingue, comme seule fédération non scindée, par une architecture plus complexe, sollicitant à la fois une association de fait et une association sans but lucratif. L'Article 2.1 des Statuts de l'a.s.b.l. U.R.B.S.F.A. précise en effet dans son 1° alinéa que « l'U.R.B.S.F.A. confie la gestion financière et administrative de ses biens et avoirs à l'a.s.b.l. U.R.B.S.F.A. moyennant paiement des frais et des dépenses engagés à ce titre. Leur montant est déterminé chaque année par l'Assemblée générale des membres (clubs) effectifs ». Dans son 2° alinéa, il précise que « en cas de dissolution de l'a.s.b.l., son avoir social net est attribué à l'U.R.B.S.F.A., association de fait qui en prend acte et accepte ».

Pour l'ensemble des fédérations ou ligues, les ***décisions stratégiques*** sont aux mains d'acteurs bénévoles mandatés au sein de l'Assemblée générale par leurs clubs ou élus par l'Assemblée générale au Conseil d'administration.

Différentes commissions adhoc encadrent ces organes dans **un rôle d'analystes**. Elles sont constituées d'administrateurs et / ou de membres de la fédération ou de la ligue élus ou cooptés.

Les **décisions managériales** sont généralement prises par un Comité directeur – sous quelque dénomination qu'il soit reconnu – qui réunit le Président et un nombre restreint d'administrateurs qui ont pouvoir de décision ainsi que les responsables principaux de la ligne hiérarchique (directeur administratif, directeur technique ...) qui sont consultés.

Les **décisions opérationnelles** relèvent de la structure administrative centrale, faite de collaborateurs salariés.

Nous analyserons plus loin différents paramètres qui influencent la géométrie des configurations organisationnelles de nos ligues et fédérations. Retenons dès à présent que c'est au niveau managérial que le statut du responsable de la structure administrative centrale et les conditions d'exercice de sa fonction sont les plus diverses. Ainsi, à la V.V.B., le Secrétaire général élu dirige en direct l'administration, tandis qu'à la V.A.L. et à la V.J.F. un directeur général salarié a été recruté. A la L.F.E., le Président s'est vu confier un mandat d'administrateur délégué par son Conseil d'administration et à l'A.I.F. – Volleyball, le Président, par le biais d'une société, facture des prestations pour assumer une fonction de coordinateur administratif de la sa ligue.

Soulignons enfin que, dans les plus grandes ligues (L.F.J et A.I.F. – Volleyball, du côté francophone, V.J.F. et V.V.B., du côté flamand) et à l'U.R.B.S.F.A., les structures provinciales jouent un rôle fonctionnel prépondérant. Elles ont une structure administrative propre (bénévole ou salariée) qui assume une administration non négligeable et dispose, par conséquent, d'un pouvoir d'influence sur le fonctionnement de la structure centrale que nous avons mis en exergue sous le vocable de « provincialisme ».

2. STRUCTURES : L'ORGANIGRAMME, REFLET DE LA STRUCTURE ET DE LA HIÉRARCHIE

Variant de 156 (dans le cas de l'U.R.B.S.F.A.) à deux (dans le cas de la L.F.E.) membres de personnel salarié et en fonction des statuts des membres de la ligne hiérarchique (bénévoles, salariés, rémunérés à la prestation), la description des structures des ligues et des fédérations passe par la définition de leur organigramme et par l'évaluation de la fonctionnalité de celui-ci.

On pourrait penser que, ayant adopté une structure d'a.s.b.l. et devant répondre aux prescrits des décrets des Communautés, la plupart des ligues et fédérations présenteraient un organigramme identique. Seule, alors, l'U.R.B.S.F.A. serait susceptible de dévier de ce schéma. Les faits contredisent cette hypothèse.

L'approche des organigrammes nous semble pouvoir se faire en distinguant quatre axes principaux de réflexion :

- le rôle des structures provinciales dans l'organisation de la fédération ou de la ligue,
- la façon dont la liaison est établie par la ligne hiérarchique entre le sommet stratégique et le centre opérationnel,
- le positionnement des commissions, que nous avons présentées comme les analystes de la structure, dans l'organigramme,
- le nombre de personnes impliquées dans l'organigramme.

Notons encore, et ceci nous semble caractéristique, que certaines ligues ou fédérations présentent un organigramme dans lequel le personnel salarié n'est pas positionné, ce qui se traduit, dans le cas de la V.V.B. et de l'A.I.F. – Volleyball, par une absence de définition des fonctions de ce personnel.

Notre analyse nous a amené à qualifier les organigrammes de plusieurs ligues ou fédérations de « complexes ». C'est le cas, en particulier, de celles où les structures provinciales – les « comités provinciaux » - jouent un rôle administratif important de relais entre les clubs et la ligue ou la fédération, en tirent certains pouvoirs et élisent eux-mêmes ceux de leurs membres qu'ils envoient au Conseil d'administration pour les représenter. Ce cas de figure est présent au niveau des deux ligues de Judo (L.F.J. et V.J.F.), des deux ligues de Volleyball (A.I.F. – Volleyball et V.V.B.), des deux ligues d'athlétisme (V.A.L. et L.B.F.A.) ainsi qu'à l'U.R.B.S.F.A. . Lorsque cette représentativité est dominante au sein du Conseil d'administration, elle génère un « provincialisme » qui altère les décisions stratégiques.

La façon dont la liaison est établie par la ligne hiérarchique entre le sommet stratégique et le centre opérationnel est le deuxième axe de notre réflexion sur l'organigramme. Les décrets des Communautés, leurs exigences en matière de personnel et les moyens financiers qu'elles mettent à disposition des ligues ont une incidence majeure sur cette liaison.

Du côté flamand, la V.A.L. et la V.J.F. ont fait le choix d'engager un directeur général salarié ; à la V.V.B., le Secrétaire général élu passe énormément de temps au siège de la ligue¹⁷ ; la V.G.V. bénéficie de la répartition récente d'un personnel qualifié (parce que recruté avant la scission, hors décret et sur fonds propres) de la F.R.B.G. au bénéfice des trois entités issues de

¹⁷ Le Président et le Secrétaire général de la V.V.B. regrettent l'impossibilité financière qui est la leur de procéder à l'engagement d'un directeur général et d'un responsable financier appointés.

la scission. A l'exception de la V.V.B., une claire séparation est ainsi établie entre le sommet stratégique, d'une part, et la ligne hiérarchique ou le centre opérationnel d'autre part. Au niveau de la ligne hiérarchique, un directeur salarié est responsable de ses collègues et du centre opérationnel, en termes de management et d'opérationnalité. Il rend compte de sa gestion à un sommet stratégique clairement distingué du reste de la structure.

Du côté francophone, les moyens financiers, quelle que soit la taille de la ligue, ne semblent pas disponibles pour procéder à cette claire séparation des pouvoirs. A la L.B.F.A., le Secrétaire général est placé dans une position comparable à celle du Secrétaire général de la V.V.B. ; la L.F.E. a donné un mandat d'administrateur délégué à son Président ; l'A.I.F. – Volleyball rétribue, à la prestation, son Président dans un rôle omniprésent et ambivalent de Président, coordinateur administratif et entraîneur. Cette situation, quelle qu'en soit la déclinaison, brouille la hiérarchie fédérale, met une pression considérable sur un seul homme et, en cas de retrait de celui-ci, met en cause la pérennité du fonctionnement de la ligue.

Au niveau de l'U.R.B.S.F.A., la hiérarchisation est tellement affinée et considérée comme lourde par les acteurs fédéraux, qu'elle fait l'objet d'un double organigramme puisque l'on distingue celui de la fédération, d'une part, et, comme extrait de celui-ci, celui de l'administration fédérale. Le fait que 156 collaborateurs soient directement impliqués dans ce dernier n'est évidemment pas étranger à cette distinction.

Le positionnement des commissions, que nous avons présentées comme les analystes de la structure est le troisième axe de notre réflexion sur l'organigramme. Selon les ligues ou fédérations, les commissions sont rattachées au Conseil d'administration ¹⁸ (le sommet stratégique) ou à la direction (la ligne hiérarchique).

Le niveau auquel elles sont rattachées n'est pas sans incidence sur le fonctionnement de l'organisation. Rattachées au Conseil d'administration, elles le conseilleront dans ses choix stratégiques (V.A.L. – L.B.F.A – V.V.B. – L.F.E. – V.G.V – A.F.G. – U.R.B.S.F.A.) ; associées à la direction (L.F.J. – V.J.F. ¹⁹ – A.I.F. VB), elles l'aideront dans les choix managériaux ou opérationnels.

La composition des commissions est un sous facteur de leur positionnement à ne pas négliger. Deux cas de figure se dégagent.

Soit les commissions comptent uniquement des administrateurs, sur base de leurs compétences propres ; c'est le cas de la V.A.L.

¹⁸ Dans certaines des ligues ou fédérations, le Conseil d'administration est appelé « Comité directeur ». A l'U.R.B.S.F.A, on l'appelle « Comité exécutif ».

¹⁹ La V.J.F. rattache des commissions d'organisation à son conseil d'administration et des commissions techniques à son directeur général. Elle combine de la sorte stratégie et management.

Soit les commissions associent des administrateurs et des membres recrutés pour leurs compétences (par élection ou cooptation). C'est le cas de la L.F.J., de la V.J.F., de la L.B.F.A., de l'A.I.F. – Volleyball et de la V.V.B., mais aussi de l'U.R.B.S.F.A. . Nous avons précisé l'emprise du « provincialisme » sur ces ligues et cette fédération. Il est ici, une fois de plus, marqué par le fait que les membres élus ou cooptés le sont à l'échelon provincial. La L.F.E. et la F.R.B.G. (A.F.G et V.G.V) associent également des administrateurs et des membres recrutés pour leurs compétences dans leurs commissions mais ne sont pas victimes du « provincialisme ».

Enfin, un ou des membres du personnel salarié peuvent être associés aux commissions qui interagissent avec leur champ d'action, comme Secrétaire ou comme membre.

Soulignons, pour terminer l'évocation de ce quatrième axe de réflexion, que le nombre de personnes impliquées dans l'organigramme, directement lié à la taille (nombre de membres) de la ligue ou de la fédération, est un paramètre dont il faut tenir compte dans sa hiérarchisation. Au plus ce nombre est limité, au plus il y a écrasement de la hiérarchie, recouvrement des structures et réduction du formalisme des relations.

3. LA DIVISION DU TRAVAIL ENTRE ACTEURS

La division du travail entre acteurs « salariés » ou « rétribués », au vu de la taille réduite des structures concernées, ne fait pas toujours l'objet d'une délimitation précise. L'absence de ce personnel dans les organigrammes de l' A.I.F. – Volleyball et de la V.V.B. nous semble à ce titre symptomatique.

Dans la plupart des cas, cette situation est rattrapée par les exigences décrétales qui ont amené les ligues ou fédérations à établir, pour chaque poste, une description de fonction. Celle-ci est devenue, comme le soulignent la L.B.F.A. et la V.A.L., un outil de recrutement du nouveau personnel.

La part prise par les acteurs « bénévoles » varie, comme précisé au point « 2 ».

La supervision est le plus souvent directe et les processus d'ajustement mutuel dominant, particulièrement lorsqu'un directeur général salarié a été nommé. Il fait en effet office de catalyseur et donne cohérence à l'équipe : la division du travail est alors précise mais chacun connaît les domaines d'action et les compétences des autres.

La taille de l'U.R.B.S.F.A. ne permet pas un tel fonctionnement. De par une division plus importante tant dans les plans verticaux qu'horizontaux, la supervision est essentiellement

hiérarchique au niveau global et directe dans chaque département. Les possibilités d'ajustement mutuel, au niveau du centre opérationnel, sont réduites.

Pour ce qui concerne la division du travail entre les acteurs salariés ou rétribués et bénévoles, les ligues et fédérations considèrent en général leur organigramme comme le reflet de la situation du moment. Les décrets récents (1999 en Communauté française, 1999 et 2001 en Communauté flamande), par la définition de missions nouvelles, génèrent des réorganisations du travail qui modifient les organigrammes.

4. LA DÉPARTEMENTALISATION ET LA DIFFÉRENCIATION

La départementalisation et la différenciation, au sein des ligues et des fédérations qui ont fait l'objet de notre étude, sont à la mesure de leur taille. Les ligues et fédérations analysées fonctionnent avec 2 (L.F.E.) à 11 (V.A.L.) collaborateurs salariés²⁰.

Si l'organigramme de la plupart d'entre elles fait l'objet d'une division verticale importante, au vu des personnes impliquées, la différenciation horizontale est le plus souvent réduite à un département administratif et un département sportif, dotés, éventuellement, d'un ou de deux sous départements ou structures collatérales.

Le « span of control » est très limité et parfois inexistant (c'est le cas de la L.F.E., avec ses deux collaborateurs).

5. LA LIAISON ENTRE UNITÉS

L'implication des bénévoles, dans les structures stratégiques (conseil d'administration et commissions lorsqu'elles lui sont rattachées), voire dans les structures managériales (dans le cas de l'absence d'un responsable salarié du management, ou dans les commissions lorsqu'elles sont rattachées à la direction journalière de la ligue ou de la fédération) se révèle ambivalente et peut nuire à une liaison efficace entre unités.

Certains assument des fonctions stratégiques sans y investir le temps ou l'énergie nécessaires. D'autres s'y investissent à un point tel que les salariés sont réduits à des tâches d'exécution sans perception de la totalité du fonctionnement fédéral. D'autres enfin, désignés par les structures provinciales, ne présentent pas toujours les compétences et le recul souhaités pour assumer des fonctions de direction stratégique.

²⁰ A l'exception de l'U.R.B.S.F.A. qui emploie 156 collaborateurs salariés.

Par ailleurs, comme précisé plus haut, la taille réduite de la structure centrale des ligues et fédérations génère un recouvrement des champs d'actions des structures et des hommes mis en place au sein des organigrammes, même si, bien utilisée, elle favorisera l'ajustement mutuel²¹. Ainsi, la V.J.F., dans un louable souci d'impliquer davantage ses administrateurs, a fait de certains d'entre eux des directeurs bénévoles de départements créant ainsi un recouvrement de compétences entre eux et son directeur général salarié, ce qui perturbe l'efficacité de la liaison entre unités.

Trois pistes semblent toutefois favoriser une liaison positive entre les unités au sein de certaines ligues ou fédérations soumises à notre étude.

La première, mise en œuvre par la V.A.L. et la V.J.F. est celle de **la nomination d'un directeur général appointé**. Comme précisé plus haut, il fait office de catalyseur et donne cohérence à l'équipe : la division du travail est précise mais chacun connaît les domaines d'action et les compétences des autres. De plus, il rend compte au sommet stratégique de la gestion qu'il met en place au niveau managérial et opérationnel, sans que les acteurs du sommet stratégique ne soient amenés à s'y impliquer. Il y a « séparation des pouvoirs » et cohérence de la gestion.

La deuxième piste, développée et clairement identifiée au niveau de la V.A.L. et de la L.B.F.A., est celle du **plan d'entreprise**. Cet outil, inspiré du modèle de la qualité totale, analyse les stratégies, les outils et la gestion des ressources humaines dans un modèle intégré au service des buts de mission de l'organisation. Les décrets de la Communauté flamande (missions principales et missions facultatives) et de la Communauté française (plan programme) entendent amener l'ensemble des ligues et fédérations à s'inscrire dans cette logique mais les freins internes sont multiples. Il est symptomatique de noter que la V.A.L. et la L.B.F.A. sont entrées dans la logique du plan d'entreprise au sortir de crises profondes.

La troisième piste est celle de **la description de fonction**. Elle tend à se généraliser à l'ensemble des ligues et fédérations, en premier lieu, comme outil de recrutement des nouveaux collaborateurs. Elle offre de surplus, sur le long terme, une possibilité d'ajustement important entre collaborateurs qui favorise une liaison efficace des unités de la structure.

Deux exceptions à ce raisonnement méritent d'être soulignées.

La F.R.B.G. et ses ligues (V.G.V. et A.F.G.), dont la scission remonte au 01 janvier 2002, mettent en exergue le fait que leurs collaborateurs (3 x 3 personnes) sont issus d'une équipe unique et occupent un plateau unique de bureaux. Plusieurs ligues ou fédérations (francophones et flamandes) ont évoqué leur regret de ne pas occuper un plateau unique de bureaux. Au delà des économies d'échelle que ceci permettrait, elles évoquent toutes la qualité des liaisons qui pourraient être établies entre leurs différentes unités.

²¹ Comme souligné par la L.F.E.

Au sein de l'U.R.B.S.F.A., les acteurs interrogés ont tous souligné la fracture existant entre le Comité exécutif (le « conseil d'administration »), la ligne hiérarchique (Secrétaire général et directeurs de département) et le centre opérationnel (la majorité des 156 collaborateurs). Le Comité exécutif est marqué par son « provincialisme », tandis que la taille de l'administration fait que la départementalisation y est poussée, avec son corollaire qu'est la spécialisation, de telle sorte que la spécialisation de chacun ne pousse pas à la liaison entre eux, en dessous du niveau de la ligne hiérarchique.

6. LA SPÉCIALISATION

Dans la plupart des ligues et fédérations, la spécialisation des structures au sein de l'organigramme a été le résultat de la pression de l'environnement pertinent. Il peut s'agir, individuellement ou collectivement, de facteurs tels que la fédération internationale, la fédération ou la ligue nationale, le pouvoir politique ou les décrets des Communautés sur la reconnaissance et le subventionnement et la façon dont ils cernent les missions des ligues et fédérations communautaires.

Au travers de leurs plans d'entreprise, la V.A.L. et la L.B.F.A. se sont efforcées de percevoir les attentes de leurs clubs et de leurs membres pour y répondre par la mise en place d'opérateurs spécialisés. Nous avons souligné qu'il avait fallu que ces deux ligues passent par une crise, à la fin des années 1990, pour réaliser cette mue.

Seules la F.R.B.G. et ses ligues se posent clairement, dans la description de leur mission, comme des organisations de service ²² au bénéfice de leurs clubs, eux-mêmes prestataires de services pour leurs membres.

7. L'EFFECTIVITÉ DE L'ORGANIGRAMME

L'effectivité de l'organigramme, c'est-à-dire sa traduction dans la réalité du fonctionnement de la ligue ou de la fédération, varie fortement d'une organisation à l'autre.

La L.F.J. n'est pas en mesure de dresser un organigramme classique. Elle dispose d'un document qui définit des fonctions et des relations entre elles et son règlement d'ordre intérieur permet de clarifier les liens objectifs entre structures. Ses acteurs principaux admettent cependant des contradictions entre ce qui est défini et ce que la réalité est, en avouant que leur organisation est adaptée aux besoins des clubs et des membres mais que trop d'acteurs

²² « La F.R.B.G. est une organisation de service et est à votre disposition pour toute information complémentaire ! » in Raison sociale de la F.R.B.G. telle que décrite sur son site internet – Visite du 10 décembre 2002.

(bénévoles et salariés) qui le meublent n'ont pas les compétences adaptées aux fonctions qu'ils occupent.

L'A.I.F. – Volleyball et la V.V.B. considèrent pour leur part que leur organigramme est sclérosé par l'influence du provincialisme et manque par conséquent d'effectivité.

L'U.R.B.S.F.A. présente un organigramme très formalisé, au point qu'elle a dû dessiner un organigramme fédéral, dont elle a extrait la structure professionnelle de gestion pour en dessiner l'organigramme spécifique. Elle veut y voir la « charte organisationnelle de l'entreprise »²³ tout en reconnaissant qu'il est trop complexe, peu clair et que son effectivité est ainsi freinée. Une tâche de simplification devrait être initiée mais elle est empêchée de l'intérieur par le souci de certains de maintenir « privilèges de fonction » et « opacité de gestion ».

La V.J.F., la V.G.V. et l'A.F.G., la V.A.L. et la L.B.F.A. jugent leur organigramme fonctionnel et efficient, tout en précisant qu'il est en mue constante pour s'adapter aux pressions de l'environnement pertinent.

En nous intéressant aux configurations organisationnelles des ligues et fédérations sportives que nous avons soumises à notre étude, c'est, entre autres, à leur évolution au travers d'un cycle de vie que nous nous intéressons. Mintzberg, cité par Nizet et Pichault (65, 2000, pp. 244-247), rappelle qu'une organisation passe, durant son cycle de vie, par les étapes de la formation, du développement, de la maturité et du déclin puis disparaît, se revitalise ou subit un renversement de tendance impulsé, souvent, de l'extérieur suite à une crise grave.

La capacité de la V.J.F., de la V.G.V. et de l'A.F.G., de la V.A.L. et de la L.B.F.A. à prendre en compte, avec plus ou moins de bonheur, les pressions de l'environnement pertinent, pour garantir une mue constante de leur organigramme – qui se traduirait dans le changement organisationnel – est, nous semble-t-il, le ferment de leur effectivité.

A ce titre, la V.G.V. et l'A.F.G. nous semblent en plein développement, la V.J.F. perçoit un déclin organisationnel certain et veut privilégier une revitalisation mais reste victime de freins internes, tandis que la V.A.L. et la L.B.F.A. sont en pleine revitalisation (pour la V.A.L.) ou gèrent un renversement de tendance majeur (en ce qui concerne la L.B.F.A.).

8. BUTS DE MISSION ET BUTS DE SYSTÈME

L'analyse des buts des ligues et fédérations participant à notre étude porte sur leurs buts de mission et leurs buts de système, traduits en buts officiels (tels qu'exprimés par leurs dirigeants)

²³ Ce sont là les propos du Président et du Secrétaire général.

et en buts opérants (tels que mis en œuvre par les acteurs de la structure centrale). Nous avons traduits les buts de mission en les regroupant en deux catégories.

La première rassemble **les buts de mission à orientation « clients »**. Elle vise directement le membre, dans son activité au sein du club et de la fédération. La seconde rassemble **les buts de mission à orientation de « services »**. Elle vise essentiellement les structures et les personnes qui les font fonctionner, au niveau de la fédération et du club.

Nous avons traduit les buts de système en les regroupant en trois catégories.

La première vise **les buts de système qui devraient garantir la survie** de la ligue ou de la fédération. La deuxième vise **les buts de système qui devraient garantir l'efficacité** du fonctionnement de la ligue ou de la fédération. La troisième vise **les buts de système qui devraient accroître le contrôle que la ligue ou la fédération peut avoir sur son environnement pertinent**.

Les buts de mission et de système ne sont pas indépendants les uns des autres. Leur intégration devrait garantir un bon fonctionnement de la ligue ou de la fédération. A l'opposé, les conflits entre eux nuisent à ce fonctionnement.

Le tableau ci-dessous s'efforce de concrétiser cette liaison.

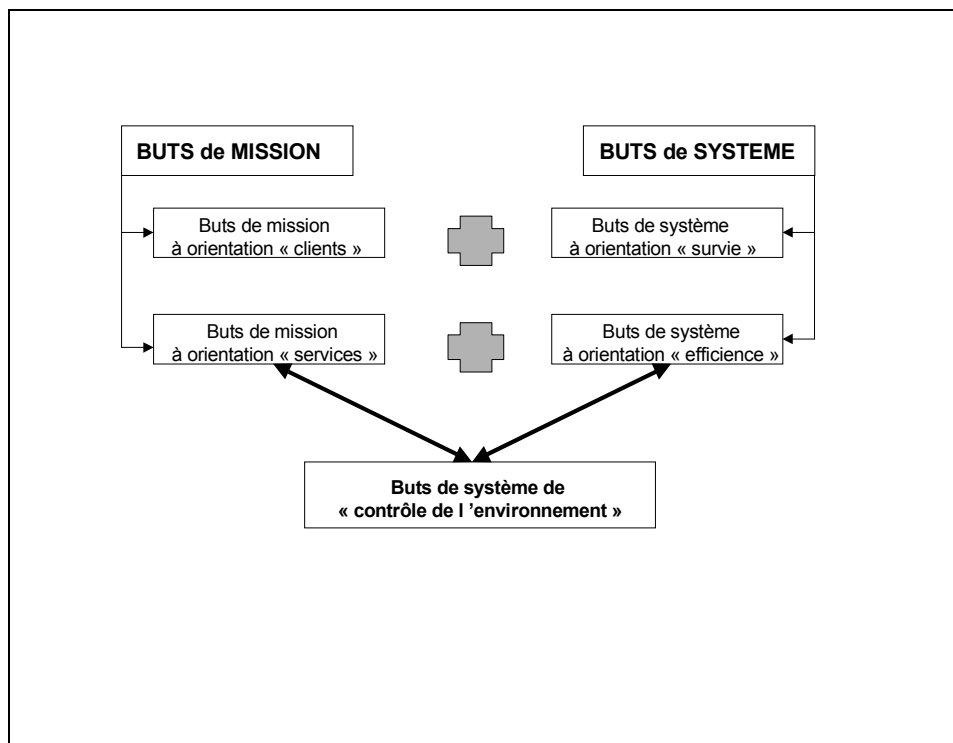


Tableau 57 : Interdépendance des buts de mission et des buts de survie pour les ligues et fédérations participant à notre étude

Lors de l'analyse que nous avons faite des ressources financières des ligues et fédérations, nous avons souligné que la majorité d'entre elles se plaignent de leur incapacité à investir des moyens dans des politiques innovantes au bénéfice de leurs membres. Cela n'empêche cependant pas, par une recherche de créativité dans l'exploitation des possibilités offertes par les décrets communautaires, la L.F.E., la V.A.L., la L.B.F.A., l'A.I.F. – Volleyball et la V.V.B. de mettre en place des innovations réelles, tant en termes de missions « clients » qu'en termes de missions « services ». Elles le font par la pratique d'un arbitrage important : toute initiative est évaluée après un an et n'est poursuivie que si elle donne les résultats souhaités. Dans le cas contraire, les moyens en sont réaffectés à d'autres projets.

Sur base du croisement des informations que nous retirons de l'observation de l'utilisation qu'elles font de leurs ressources financières et de celles que nous retirons de l'étude de leurs buts de mission et de système, nous émettons l'hypothèse d'une relation étroite entre ces paramètres.

Il nous semble en effet que face à ce qu'elles jugent comme un manque de ressources financières, certaines ligues ou fédérations privilégient les buts de système, en particulier ceux de survie et tout spécialement la croissance du nombre de membres (ou l'arrêt de l'érosion de celui-ci), au détriment des buts de mission.

Confrontées à un jugement identique, la plupart, cependant, entrent dans la logique du développement de nouvelles missions qui auraient pour corollaire de générer de nouvelles ressources et ainsi de garantir leur survie. A titre d'exemple, l'attention récente et à des degrés divers que manifestent la plupart des ligues pour le sport « loisir » en témoigne : il s'agit, au sens des décrets des Communautés, d'une nouvelle mission, mais elle profite également au système par les moyens nouveaux que génère les licences « loisirs »²⁴.

Dans le tableau qui suit, fort de la logique de structuration des buts de mission et de système que nous avons établie, nous avons rassemblé les buts exprimés par les ligues et fédérations participant à notre étude. Il importe de préciser qu'il s'agit bien des buts exprimés, soit par les acteurs que nous avons rencontrés, dans les enquêtes ou lors des interviews, soit dans les documents qui nous ont été remis. Le fait qu'un but n'apparaisse pas, pour une ligue ou une fédération donnée, dans ce tableau ne signifie donc pas qu'il n'est pas pertinent.

Notons encore que la V.S.B. n'ayant pas été en mesure de répondre à nos demandes, nous ne disposons d'aucune donnée la concernant. Nous avons séparé l'U.R.B.S.F.A., fédération unitaire, des ligues et fédérations communautaires. En effet, non soumise aux décrets des Communautés, elle est le seul arbitre de ses buts, alors que les ligues et fédérations

²⁴ Il faut rappeler, ici, que la V.A.L. a particulièrement travaillé ce projet « licences loisirs » au point qu'ayant mis la chose en route en 2001, elle affiche 2200 licences loisirs supplémentaires en 2002.

communautaires trouvent dans leur Communauté respective un propriétaire qui définit, pour partie, les missions.

Trois buts de mission se dégagent à la lecture du tableau, parce qu'ils sont mentionnés par toutes les ligues.

L'entraînement des jeunes vers le haut niveau, l'organisation des compétitions (mission traditionnelle d'une ligue ou d'une fédération) et ***le développement de la pratique « récréative »*** relèvent des décrets et soulignent l'impact du propriétaire que sont les Communautés » sur la politique des ligues et fédérations communautaires.

Quatre buts de mission ne sont actuellement mentionnés que par une ligue. Ceci ne préjuge cependant pas que les autres ligues ou fédérations n'agissent pas à ce niveau.

Le développement d'une démarche didactique vers les membres est le seul fait de la L.B.F.A.. L'attention particulière au sport féminin n'est mentionnée que par l'A.I.F. – Volleyball. La pratique respectueuse de la santé et la reconversion des anciens sportifs de haut niveau dans les structures de la ligue ne sont évoquées que par la L.F.E.

Deux buts de système se dégagent à la lecture du tableau, parce qu'ils sont mentionnés par toutes les ligues.

L'évolution du nombre de membres et de clubs préoccupe manifestement. Dans la plupart des cas, il s'agit d'arrêter une érosion continue du nombre des membres. Les ligues de Volleyball (V.V.B. et A.I.F. – Volleyball) entendent à tout le moins conserver la stabilité acquise depuis quelques années. Les ligues de la F.R.B.G. (A.F.G. et V.G.V.) souhaitent poursuivre la croissance du nombre de leurs membres tout en constatant que le nombre de clubs ne peut plus augmenter sensiblement.

La maîtrise de l'environnement pertinent par le lobbying et les autres stratégies de communication sensibilise toutes les ligues et fédérations. Il faut y voir, probablement, une réponse à la complexité des textes légaux (lois et décrets), à l'impact croissant du droit dans le sport, à la pression financière qui s'exerce sur les ligues et à la pression fiscale qui nuit à l'engagement des bénévoles dans l'activité des ligues.

Deux buts de système ne sont actuellement mentionnés que par une ligue. Ceci ne préjuge cependant pas que les autres ligues n'agissent pas à ce niveau.

Ces buts relèvent de l'équipe des collaborateurs de la ligue puisqu'il s'agit, pour l'une, d'augmenter le nombre de membres de son personnel et, pour l'autre, d'engager un directeur salarié.

DEUXIÈME PARTIE : PROPOSITION DE SYNTHÈSE THÉORIQUE

	Politique de jeunes en profondeur	Entraînement des jeunes de ht. niveau	Travail avec une élite internationale	Développement du « récréatif »	Démarche didactique vers les membres	Développement du sport féminin	Collaboration avec les écoles	Pratique respectueuse de la santé	Organisation des compétitions	Créer des synergies favorables à son sport et au sport en général	Formation / Information des bénévoles et collaborateurs	Faire respecter les spécificités de son sport	Reconversion des anciens athlètes au bénéfice de la fédération	Répondre à l'ensemble des missions du décret	Recherche de financements « privés	Augmenter le nombre de collaborateurs	Environnement - écologie	Evolution du nombre de membres / clubs	Développer un organigramme fonctionnel (perfo de gestion)	Information des membres	Engagement d'un directeur « appointé »	Améliorer la qualité des organisations	Activités de promotion	Maîtrise de l'environnement pertinent / Lobbying	Orientation « contrôle environnement »
	Buts de mission															Buts de système									
V.J.F.	X	X	X	X	X					X	X	X							X	X					X
V.A.L.	X	X	X	X	X					X	X	X			X				X	X	X		X		X
V.V.B.		X			X		X				X	X							X	X	X				X
V.G.V.	X	X	X	X							X							X	X						X
V.S.B.																									
L.F.J.	X	X	X	X	X						X	X							X	X	X	X	X		X
L.B.F.A.		X			X	X	X			X	X	X			X				X	X					X
A.I.F.	X	X			X		X				X								X	X	X		X		X
A.F.G.	X	X	X								X	X						X	X						X
L.F.E.		X	X	X				X	X	X	X	X	X						X						X
U.R.B.S.F.A.							X		X	X	X	X							X	X			X		X

Tableau 58 : Synthèse des buts exprimés par les ligues et fédérations participant à notre étude. Classement par catégorie et par orientation

8.1. Opérationnalisation des buts de mission et des buts de système

L' *opérationnalisation de leurs buts par les ligues et fédérations* est *conditionnée par les décrets des Communautés et leurs arrêtés d'application*.

En Communauté flamande ²⁵, des missions de base et des missions facultatives sont cernées par le décret. Au sein de ce cadre, les ligues et fédérations doivent assumer des missions de base et font choix d'assumer des missions facultatives. Le financement de la Communauté est ajusté. Au delà de ce cadre, elles peuvent faire choix de certaines missions qui leur seraient propres. Elles doivent alors en assumer le financement par d'autres voies.

En Communauté française ²⁶, le décret prévoit quatre secteurs d'activité et précise aux ligues et fédérations, en fonction de leur classement dans une catégorie, quels sont les secteurs pour lesquels elles pourront obtenir le financement communautaire de leurs projets. Une commission d'avis doit alors proposer au Ministre et à son administration de financer certains projets, sur base de l'analyse du plan programme de la ligue ou de la fédération et des moyens disponibles.

La *présence d'un directeur général salarié*, au sein des ligues et fédérations qui ont pu se permettre cet engagement, semble être un facteur majeur d'opérationnalisation des buts qu'elles se fixent. Elles y voient l'outil de la séparation des pouvoirs entre le sommet stratégique, d'une part, et la ligne hiérarchique et le centre opérationnel, d'autre part, mais aussi le garant de la cohérence entre les stratégies des uns et l'opérationnalisation des autres. Cet engagement a pu se concrétiser à la V.J.F. et à la V.AL. (donc en Communauté flamande). Il est pendant à la V.V.B.

Au delà de ces possibilités, plusieurs ligues et fédérations mettent *différentes difficultés d'opérationnalisation* en évidence.

Le « *provincialisme* » est souvent évoqué, particulièrement dans les ligues et fédérations où les structures provinciales sont un relais administratif important dans le fonctionnement de l'organisation. Les deux ligues de judo, les deux ligues de volleyball et les deux ligues d'athlétisme s'en disent victimes à des degrés divers.

Le « *clubisme* » est évoqué, particulièrement, par la L.F.E. et par les ligues du judo, ainsi que par les deux ligues de golf.

²⁵ Décret du 13 juillet 2001, portant réglementation de l'agrément et du subventionnement des fédérations sportives flamandes, de l'organisation coordinatrice et des organisations des sports récréatifs – Articles 9, 14 et 15. Voir **Annexe 8**.

²⁶ Décret du 26 avril 1999, organisant le sport en Communauté Française – Articles 16, 53 et 54. Voir **Annexe 9**.

Ces deux phénomènes sur lesquels nous reviendrons dans l'analyse de l'intégration et / ou des conflits entre buts de mission et de système relèvent d'un repli identitaire des structures provinciales ou des clubs.

De façon générale, **les ligues et fédérations francophones soulignent les limites des compétences de leur personnel administratif**. Elles déplorent également l'impossibilité qui est la leur de recourir à l'engagement d'un directeur général salarié. Elles y voient un frein majeur à l'opérationnalisation des buts.

La question de **la taille critique de certaines ligues et fédérations** – la L.F.E. compte 1250 membres en 2002 – particulièrement en Communauté française, doit aussi être posée lorsque l'on évoque l'opérationnalisation des buts. Pour répondre aux missions de base ou facultatives (en Communauté flamande) ou aux axes du plan programme (en Communauté française), il est un ensemble incompressible de tâches à exécuter au niveau de la structure centrale de la ligue ou de la fédération. L'engagement de collaborateurs étant lié au nombre de membres, les petites organisations sont écrasées par leur administration et donc limitées dans leur créativité.

8.2. Buts de mission et buts de système : intégration et conflits

L'ensemble des acteurs de la structure centrale des ligues et fédérations soumises à notre étude affiche sa volonté d'assurer la meilleure intégration possible entre buts de mission et buts de système.

Cette tâche est dévolue, dans sa conception, aux acteurs du sommet stratégique (l'Assemblée générale, le Conseil d'administration). Sa mise en œuvre devrait être assurée par les acteurs de la ligne hiérarchique et du centre opérationnel.

Trois situations semblent favoriser cette intégration :

1. l'action du **directeur général salarié**, qui constitue le lien entre les différents étages de la structure, à la V.J.F. et à la V.A.L.,
2. l'action du **leader charismatique**, qu'est le Président de la L.B.F.A., ou des leaders impliqués aux niveaux stratégique, managérial et opérationnel que sont les Présidents de l'A.I.F. – Volleyball (avec un contrat de coordinateur général au travers d'une société à laquelle sont versés ses honoraires) et de la L.F.E. (au travers d'un mandat d'administrateur délégué),
3. la **taille extrêmement réduite du noyau de collaborateurs des ligues et fédérations**, qui réduit le « span of control », en favorisant les ajustements mutuels et la connaissance que chacun a du rôle et des compétences de l'autre.

Certains facteurs, que nous évoquons ci-dessous, nuisent à cette intégration.

1. A l'U.R.B.S.F.A. et dans les plus grandes ligues et fédérations (volleyball, judo, athlétisme), **les conflits entre instances** (commissions au sein de la structure centrale, structures provinciales, voire clubs puissants) freinent l'intégration lorsqu'ils mettent en cause des équilibres favorables aux intérêts des uns ou des autres ²⁷.
2. A la V.J.F., par ailleurs dotée d'un directeur général salarié, la création de **postes de directeurs bénévoles issus du Conseil d'administration** peut conduire à une confusion des rôles dans leur chef (stratégie >< opérationnalité) et à une opposition entre eux et le directeur général.
3. Les ligues et fédérations francophones mettent en avant **la précarité des statuts de leurs collaborateurs salariés**. Celle-ci est susceptible de générer, dans leur chef, des attitudes de survie qui peuvent nuire à l'intégration des buts.
4. La V.V.B. souligne en termes non équivoques ce que d'autres expriment à demi-mots lorsqu'elle souligne **la tension qui existe entre les buts de mission que se donne une ligue et les moyens dont elle dispose pour les réaliser**.
5. La V.V.B. présente encore la stabilité de son personnel (la plupart sont en place depuis 1978, avec 25 ans de carrière) comme un facteur susceptible de nuire à l'intégration des buts. Le syndrome de la « fin de carrière » peut réduire le dynamisme de l'équipe ou d'une partie de celle-ci.

9. ACTEURS, POUVOIRS ET DÉCISIONS

9.1. Processus de décision et localisation du pouvoir

Fidèles à notre modèle d'analyse, nous avons distingué les décisions stratégiques, qui relèvent en principe du sommet stratégique de l'organisation, des décisions managériales, normalement attribuées à la ligne hiérarchique, et des décisions opératoires que cette dernière partage avec le centre opérationnel.

²⁷ Dans les conclusions relatives à la L.F.J., nous écrivions ainsi que « le plan programme, développé par le Président, le Secrétaire général, le Directeur technique et le Directeur sportif, est bien la charte des buts de mission et de système de la L.F.J., traduits en buts officiels et, si possible opérants. Formellement approuvé par le Conseil d'administration, il est freiné par de trop nombreux membres de cette structure au niveau opérationnel. La distorsion n'est plus seulement le fait de la base (clubs, athlètes de haut niveau) elle est aussi le fait d'un sommet stratégique manquant de cohérence managériale et opérationnelle avec ses propres orientations stratégiques ».

Cette logique organisationnelle ne peut évidemment pas être retrouvée telle quelle, dans toutes les organisations ni dans une même organisation au cours de son cycle de vie.

Notre analyse des processus de décision au sein des ligues et fédérations soumises à notre étude nous fait établir une claire distinction entre, d'une part, les décisions stratégiques, et d'autre part les décisions managériales et opératoires.

9.1.1. Les décisions stratégiques

C'est traditionnellement le rôle du Conseil d'administration et de l'Assemblée générale, dans les limites de leurs prérogatives, de prendre les décisions de nature stratégique. De façon globale, l'Assemblée générale s'en décharge largement vers le Conseil d'administration. Ceci est commun à la plupart des a.s.b.l.

L'U.R.B.S.F.A. constitue cependant, dans notre étude, une forme d'exception par la structure qu'elle s'est donnée. En effet, le Comité exécutif constitue le Conseil d'administration de l'a.s.b.l. U.R.B.S.F.A., mandaté par les membres de l'association de fait U.R.B.S.F.A. pour gérer le football. Il s'agit, dans les deux cas des mêmes vingt et une personnes.

Dans les autres ligues et fédérations, **le Conseil d'administration est le responsable officiel de la stratégie**. Il faut constater que ses réunions espacées et sa volonté d'assumer ce rôle de décideur stratégique sont en contradiction avec les nécessités, pour la ligue ou la fédération, de faire face à un environnement pertinent en constante évolution, par une prise de décision stratégique rapide.

Trois mécanismes semblent être mis en place pour répondre à cette contradiction. Ils sont tous fondés sur le recours à des personnalités marquantes qui doivent assurer la liaison entre organes stratégiques (Assemblée générale – Conseil d'administration) et organes managériaux et opérationnels.

En Communauté flamande, le recours à une professionnalisation accrue des collaborateurs a permis à certaines ligues ou fédérations de nommer **un directeur général salarié**. A la V.A.L., un directeur général au plein sens du terme remplit ce rôle. A la V.J.F., bien que porteur du titre, le directeur nous semble davantage être un Directeur d'administration. Dans les deux ligues de la F.R.B.G., il s'agira d'un coordinateur de ligue. Associés à la décision stratégique, sans en être les porteurs, ils en facilitent l'implémentation dans le management de la ligne hiérarchique.

En Communauté française, les ligues ²⁸ ne se sentent pas en mesure, sur base des moyens dont elles disposent, de recourir à ce type de nomination. Il en va de même, en Communauté flamande, pour la V.V.B.. Elles ont alors recours à ***un encadrement rapproché du processus stratégique et de ses implémentations managériales par un leader reconnu mais non-salarié***. Il s'agira, à la L.B.F.A., du Président, à la V.V.B. du Secrétaire général, et la L.F.E. poussera le raisonnement jusqu'à donner un mandat d'administrateur délégué à son Président. L'influence de cet homme sur l'amont (stratégies) et l'aval (management et opérations) est d'autant plus important qu'il a un charisme certain.

Le troisième mécanisme est celui adopté au niveau de l'A.I.F. – Volleyball. Nous le percevons comme ***un hybride des deux autres***. Il joue sur la charisme du Président en lui attribuant une fonction d'encadrement rapproché du processus stratégique et de ses implémentations managériales. Dans l'impossibilité de le rétribuer comme salarié, une fonction de coordinateur général lui est attribuée que la ligue rétribue à la prestation, sur base d'une facturation par une société.

9.1.2. Les décisions managériales et opérationnelles

Les qualités et faiblesses des processus de décision stratégique évoqués ci-dessus ont des effets au niveau du fonctionnement de la ligne hiérarchique et de ses décisions managériales, ainsi qu'au niveau du centre opérationnel et des décisions qui doivent y être prises.

L'appel au directeur général (ou équivalent) salarié semble être la solution la plus efficace au niveau de l'harmonisation de l'axe « stratégie – management – opérationnalité ». En séparant clairement les décisions stratégiques des autres décisions, elle donne au Directeur général une fonction de tampon, de « go between », qui lui donne la responsabilité pleine du management et de sa traduction opérationnelle avec ses collaborateurs salariés. La V.A.L. a, nous semble-t-il, réalisé cette gestion de ses ressources humaines au mieux. Les collaborateurs se sentent responsabilisés par un directeur qui organise leur travail au mieux de leurs compétences, en leur donnant une part de décision opérationnelle, dont il rend compte au sommet stratégique.

L'appel au leader charismatique, dans un statut de bénévole (L.B.F.A., V.V.B. ou L.F.E.) ou rétribué à la prestation (A.I.F. – Volleyball) est porteuse de dangers majeurs. L'association d'un seul homme à l'ensemble de la chaîne décisionnelle pourra, d'une part, générer l'absence de décision ou le putsch lors du retrait ou de la disparition de celui-ci. D'autre part, la mauvaise utilisation par le leader d'un pouvoir de décision qui est à la fois vertical (tout au long de la chaîne décisionnelle) et transversal (au niveau stratégique, au niveau managérial, voire au

²⁸ Nous mettons le cas de l'A.F.G. à part, puisque son personnel lui vient de la scission de la F.R.B.G. en trois entités. Il fut engagé hors contraintes de la Communauté française. Les qualifications disponibles lors de cette scission lui ont permis de se doter d'un coordinateur de ligue assimilable à un directeur général.

niveau opérationnel) n'est pas à exclure. Ces écueils ont pu être évités jusqu'à présent dans les ligues concernées.

9.2. Mécanismes de coordination

Notre analyse nous fait distinguer deux orientations de base parmi les ligues et fédérations de notre étude en matière de ***mécanismes de coordination avec les co-propriétaires et co-détenteurs d'une part du processus de décision que sont les structures provinciales, dans un cas, et les clubs, dans l'autre***²⁹.

Les ligues et fédérations qui se distinguent par un « ***provincialisme*** » fort sont l'U.R.B.S.F.A., la V.V.B., l'A.I.F. – Volleyball et la V.J.F.. Dans une moindre mesure, la V.A.L. et la L.B.F.A. sont à associer à ce groupe.

Cette caractéristique leur vient de l'existence d'une structure administrative au niveau des provinces. Celle-ci agit partiellement aux niveaux opérationnels et managériaux, sur son territoire, et tend à préserver ses prérogatives face à la structure centrale, limitant de ce fait leur disponibilité à des coordinations poussées.

Celles qui se distinguent par un « ***clubisme*** » fort sont la L.F.J., la L.F.E., l'A.F.G. et la V.G.V.. La V.J.F. combine même, aux dires de ses acteurs principaux, les deux influences.

La L.F.J., la V.J.F. et la L.F.E. ont en commun de fonctionner avec des enseignants dont le statut est fortement protégé. Qu'il s'agisse de professeurs de judo ou de maîtres d'armes, leur formation longue, les traditions et, dans le cas du judo, les mesures visant à contrôler l'expansion du nombre de clubs, leur donnent une assise locale qui les inciterait à ne recourir à la ligue que quand ils ne peuvent pas faire autrement³⁰.

Les clubs de l'A.F.G. et de la V.G.V. ont une très large autonomie financière et de structure qui leur vient du financement important par leurs membres (souvent actionnaires du club) et bénéficient de professeurs aux statuts comparables à ceux des professeurs de judo et maîtres d'armes.

²⁹ Un commentaire sur le choix de notre terminologie s'impose. Mintzberg situe les propriétaires de l'organisation à l'extérieur de celle-ci et considère les acteurs internes comme rémunérés. Nizet et Pichault (65, 2000, pp 134 à 136) citent le club sportif comme exemple d'une organisation où l'acteur interne est rarement rémunéré. Ils soulignent également le fait que les membres payent une cotisation, ce qui serait, à notre estime, un comportement d'actionnaire, ou à tous le moins l'acquisition d'un droit à détenir une part de la décision, d'être co-propiétaire. Ce droit est le plus souvent rétrocédé à un délégué de club, voire à des délégués provinciaux. Acteurs de la fédération, bien qu'externes à la structure fédérale centrale que nous avons définie comme objet de notre analyse configurationnelle, clubs et provinces voient leur rôle de co-propriétaires et de co-décideurs confirmés.

³⁰ Il s'agit de l'accès aux compétitions et des examens pour accéder aux grades supérieurs en judo.

Ces caractéristiques leur donnent également des compétences opérationnelles et managériales, sur leur territoire. Ils tendent à préserver ces prérogatives face à la structure centrale, limitant de ce fait leur disponibilité à des coordinations poussées.

Les **mécanismes de coordination au sein de la structure centrale** des ligues et fédérations de notre étude sont affectés par la gestion des processus de décision et la localisation du pouvoir tels que décrits au point « 8.1. ».

A l'exception de l'U.R.B.S.F.A. qui compte 156 membres de personnel salariés, la taille extrêmement réduite des structures centrales des ligues et fédérations favorise un ajustement mutuel entre collaborateurs de même rang. La supervision hiérarchique sera le fait du Conseil d'administration, pour autant qu'il l'exerce et ne la délègue pas au Président ou au Secrétaire général. Ceux-ci, s'ils assument des fonctions managériales, à côté de leur fonction stratégique exerceront une supervision directe sur l'ensemble des collaborateurs. Dans le cas où un directeur général salarié (ou assimilé) a été investi, cette supervision lui revient, en général associée à des mécanismes d'ajustement mutuel. Certains intervenants externes (B.L.O.S.O., A.D.E.P.S., C.O.I.B.) sont susceptibles, sur base des moyens qu'ils mettent à disposition des ligues et fédérations, d'exercer sur celles-ci un contrôle bureaucratique, voire idéologique par les orientations qu'ils donnent aux missions qu'ils entendent leur confier. Il en va de même des commissions – les analystes du système – par les normes d'efficacité fonctionnelle qu'elles s'efforceront de susciter.

Les acteurs principaux que nous avons rencontrés dans chacune des ligues et fédérations mettent, au delà des constats qui précèdent, plusieurs **paramètres qui influencent la coordination entre acteurs de la structure centrale au quotidien** en évidence.

La **distance et le désintérêt de certains administrateurs** pour leur fonction et le rôle qu'ils ont à remplir au sein de leur organisation est soulignée dans plusieurs ligues et fédérations. Ils vont de pair avec un manque de compétences spécifiques (en raison du processus d'élection). Cette situation fait notamment plaider les responsables de L.F.J. pour une élection sur base d'un profil de fonction plutôt que sur une représentation provinciale.

Les décrets, particulièrement en Communauté flamande, mettent l'accent sur l'encadrement technique de la ligue ou de la fédération et négligent l'encadrement administratif, estiment les acteurs interrogés. Plusieurs ligues et fédérations expriment l'idée que la conséquence en est **un manque de compétences de gestion au sein des structures administratives**. Celui-ci nuit aux processus de coordination.

La F.R.B.G. et ses deux ligues (A.F.G. et V.G.V.) bénéficient, en matière de coordination interne, d'un niveau de qualification de leurs collaborateurs élevé et adapté aux missions qui leur sont dévolues. Tous ont fait des études supérieures et ont été engagés par la F.R.B.G.

unitaire (avant le 01 janvier 2002) sur base d'un profil de fonction précis. ***Qualification et profil de fonction précis des collaborateurs favorisent les coordinations.***

L'ensemble des ligues et fédérations qui participent à notre étude sont des petites structures. La V.A.L., qui est la plus grande d'entre elles, en termes de collaborateurs salariés, en emploie 11. L' A.F.G., la V.G.V. et la F.R.B.G. n'emploient que 3 collaborateurs, tandis que la L.F.E. se limite à 2. Ces ***très petites structures (3 et 2 collaborateurs) se distinguent des autres par la qualité des coordinations, souvent traduites en ajustements mutuels***, qui existent entre collaborateurs. Ceci semble aller de pair avec le fait que chacun d'entre eux dispose de larges attributions.

A l'inverse, ***la taille d'une structure comme celle de l'U.R.B.S.F.A., qui occupe 156 collaborateurs génère des mécanismes de coordination verticale de type bureaucratique.*** Des réunions de cadres structurées selon une séquence hebdomadaire, au niveau du Comité de direction, puis dans les départements, associées aux mécanismes de supervision construits sur la hiérarchie, en sont les ingrédients.

9.3. Attitudes et ressources des acteurs par rapport aux décisions

9.3.1. Les décisions stratégiques

C'est à ce niveau que le risque résultant d'un ***manque de cohérence décisionnelle*** est le plus flagrant. Il a des conséquences manifestes sur les autres niveaux décisionnels.

Assemblée générale et Conseil d'administration, comme précisé plus haut, sont constitués d'acteurs élus. Nous avons montré que plusieurs ligues et fédérations étaient soumises à l'influence de provincialisme et, le cas échéant du clubisme. Leur Conseil d'administration et les décisions stratégiques qui en émanent sont affectés par les ***approches réductrices*** que ces influences génèrent chez certains acteurs.

Le ***manque de qualification des administrateurs***, évoqué par la L.F.J., est un autre facteur de manque de cohérence dans les décisions stratégiques. Il faut noter, à contrario, que la L.F.E. estime avoir contourné cette difficulté et bénéficier d'une grande cohérence décisionnelle, parce que son Président, de façon pro-active, s'est efforcé de susciter les candidatures de personnes qualifiées dans des domaines précis, pour le Conseil d'administration ³¹.

³¹ Le Président estime à sa juste valeur le haut niveau des membres du Conseil d'administration : universitaires, médecins, hommes d'affaires.

De façon générale, les administrateurs sont certes **loyaux** par rapport aux décisions qu'ils ont prises.

Certains développent un **exercice du pouvoir** qui dépasse le niveau stratégique. Celui-ci peut être négatif lorsqu'il est inspiré par la protection d'intérêts particuliers (personnels, club, province). Il devrait être positif lorsqu'il émerge de fonctions managériales confiées à des administrateurs. Nous avons constaté, en effet, que des fonctions de directeur bénévole (V.J.F.), d'administrateur délégué bénévole (L.F.E.) ou de coordinateur rétribué à la prestation (A.I.F. – Volleyball) y conduisent.

Nous avons associé les commissions mises en place dans les ligues et fédérations au niveau stratégique. Dans leur rôle de conseil aux décideurs stratégiques, elles sont détentrices d'un réel pouvoir, qu'elles exercent la plupart du temps. Ce pouvoir prend un tour positif ou négatif selon l'impulsion qui est donnée à la commission par son Président ou son coordinateur. Il faut noter que dans plusieurs ligues ou fédérations, il y a non implication de certaines commissions. Les acteurs que nous avons interrogés soulignent que le caractère permanent des commissions peut en être la cause. A la L.F.E., la difficulté a été contournée par **la nomination de commissions adhoc, détentrices d'un projet précis et affectées de délais**. Le Président et ses collaborateurs constatent que ceci leur permet d'éviter la non-implication et l'exercice d'un pouvoir négatif.

9.3.2. Les décisions managériales

La loyauté de la ligne hiérarchique, à l'égard du sommet stratégique, est acquise.

Un recouvrement fonctionnel entre le niveau stratégique et le niveau managérial conduit à une prise de décisions managériales qui peut être confuse, comme précisé plus haut.

Il faut constater que **les ligues et fédérations qui ont pu procéder à la nomination d'un directeur général salarié (ou assimilé) bénéficient d'un meilleur équilibre des attitudes et ressources de leurs acteurs face aux différentes décisions**.

La V.A.L. en est l'exemple type. Consulté pour la définition de la stratégie mais sans pouvoir de décision, son directeur général est celui qui détermine et assume les décisions managériales et opérationnelles (dans ce cas, avec les responsables de département). Il est redevable au Conseil d'administration d'une obligation de résultat dans les limites de ses compétences mais n'assume pas les erreurs stratégiques. Les acteurs interrogés dans le cadre de notre étude au sein de la V.A.L. insistent sur le fait que le directeur général a été recruté pour ses compétences de gestionnaire et sa connaissance de l'athlétisme.

A contrario, l'expérience d'un directeur général salarié à la V.V.B. a tourné court, il y a quelques années. Les acteurs interrogés dans le cadre de notre étude au sein de la V.V.B. soulignent que le directeur général avait été recruté pour ses compétences de gestionnaire mais qu'il ne connaissait pas le volleyball. Il n'a pas perçu **la culture propre à ce type d'organisation**³².

Membre de la ligne hiérarchique, le directeur technique (ou assimilé) salarié occupe une position particulière en matière d'attitude par rapport aux décisions stratégiques et managériales. Il jouit en effet, au sein de l'ensemble des ligues et fédérations que nous avons analysées, d'une très large autonomie de décision pour les domaines qui sont de sa compétence. Ce constat peut être élargi, dans certaines ligues et fédérations, aux responsables de département qui présentent une qualification pointue requise par le domaine qui leur est confié. Nous songeons aux responsables des départements financier, juridique et informatique de l'U.R.B.S.F.A. et aux collaborateurs spécialisés que la F.R.B.G. a pu ré-affecter à ses ligues lors de la scission du 01 janvier 2002.

9.3.3. Les décisions opératoires

Nous écrivions, en introduction à l'analyse des processus de décision au sein des ligues et fédérations soumises à notre étude que nous étions amenés à « établir une claire distinction entre, d'une part, les décisions stratégiques, et d'autre part les décisions managériales et opératoires ».

En nous penchant sur les attitudes et ressources des acteurs du centre opérationnel par rapport aux décisions managériales et opératoires qui les concernent, **nous n'avons pas rencontré de volonté d'exercice du pouvoir qui soit réellement négative.**

La remarque faite pour les membres de la ligne hiérarchique qui exploitent des compétences pointues reste valable pour les collaborateurs du centre opérationnel. **Leur compétence leur confère une parcelle de pouvoir.**

De plus, comme précisé dans l'évocation des mécanismes de coordination, **les structures particulièrement petites** – 2 ou 3 collaborateurs salariés – telles que la L.F.E., l'A.F.G., la V.G.V. et la F.R.B.G. **fusionnent les niveaux managériaux et opérationnels, ainsi que les décisions qui y sont prises.** L'attitude des collaborateurs, à ces niveaux, est alors **une combinaison de loyauté et d'exercice positif du pouvoir, dans un contexte d'ajustement mutuel.**

³² Le constat dressé par le Secrétaire général sur l'engagement d'un directeur exécutif en dit long : « nous avons engagé, il y a quelques années, un full time manager, suite à une procédure de sélection avec un bureau de recrutement (De Witte & Morel). Cela nous a coûté un demi million. Après un an, il nous a quitté parce qu'il ne trouvait pas ses marques. Il devait nous ramener des sponsors, coordonner le travail. Il s'est heurté à des habitudes et des méthodes qu'il n'a pu réformer ».

On ne peut cependant nier que le mode de recrutement du personnel du centre opérationnel imposé par les décrets et le fait que les ligues et fédérations communautarisées atteignent actuellement leur 25 années d'existence ont pour conséquence que certains collaborateurs présents dès le départ et peu qualifiés se sont confinés dans des tâches répétitives et peu épanouissantes. Il en résulte dans certains cas une forme de non-implication que les acteurs que nous avons interrogés déplorent généralement.

III. Conclusions

Une lecture des conclusions relatives aux ligues et fédérations soumises à notre étude permet de prendre connaissance, pour chacune d'entre elles, des hypothèses de configuration organisationnelle, de l'analyse détaillée des paramètres de configuration et de leur interdépendance, et du choix de configuration retenu.

Comme nous l'avons fait, dans les pages qui précèdent pour les paramètres de l'analyse configurationnelle, l'objet de ces conclusions est de ***coordonner les différentes données recueillies en une synthèse qui nous donne une vision d'ensemble des configurations organisationnelles des ligues et fédérations de notre étude.***

Le modèle de la configuration bureaucratique est au centre des configurations alternatives (parce que correspondant aux modèles de base de Mintzberg) ou des hybrides³³ que nous avons pu discerner dans notre travail.

En Communauté flamande comme en Communauté française, les décrets de reconnaissance et de subventionnement des ligues et fédérations sportives tendent à cerner le champ du développement des organisations sportives que sont les ligues et fédérations, qu'il s'agisse des initiatives qu'elles peuvent prendre, des moyens de les financer ou de la façon dont elles se structurent.

Nous avons avancé l'idée selon laquelle elles se trouvent dans une situation de service public délégué. Le décret flamand impose aux ligues et fédérations qui en dépendent une série de missions de base et leur suggère un ensemble de missions facultatives. Le décret de la Communauté française définit quatre axes d'action et précise à chaque ligue ou fédération, selon la catégorie dont elle relève, quels sont ceux d'entre eux pour lesquels elle sera subventionnée. A plusieurs reprises, les décrets précisent que « le Ministre délègue » aux ligues et fédérations des missions ou compétences. Dans ce cadre, les procédures bureaucratiques dominent.

³³ Le concept de configuration hybride s'oppose pour Nizet et Pichault aux configurations théoriques. Par certaines de leurs caractéristiques elles correspondent à un type théorique, par d'autres à un autre. Les auteurs distinguent les hybrides par juxtaposition (des parties renvoient à une configuration A, d'autres à une configuration B) et par superposition (un même ensemble organisationnel présente des traits caractéristiques de deux configurations). (65, 2000, p. 240)

1. PARAMÈTRES CONFIGURATIONNELS

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

Ainsi, l'ensemble des ligues et fédérations de notre étude nous montrent une dimension verticale complexe dans leur organigramme et dans leur fonctionnement effectif. On y note, souvent, 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.

A l'exception de l'U.R.B.S.F.A., cette dimension verticale complexe est confrontée à une dimension horizontale réduite. 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. À côté d'un recouvrement de compétences vertical, cette étroitesse, dans le plan horizontal génère une transversalité des compétences des cadres de la ligne hiérarchique (directeur général, lorsqu'il existe, élu cumulant le stratégique et le managérial, sinon) 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.

Si l'on considère que la supervision hiérarchique est le fait du niveau stratégique (Assemblée générale, Conseil d'administration, Président) sur le niveau managérial (Comité directeur ou Bureau, directeur général ou assimilé, responsables de département dans le cas de l'U.R.B.S.F.A.), il nous apparaît que le recouvrement vertical des compétences résultant de la taille réduite de la structure centrale des ligues et fédérations peut générer des mécanismes de supervision hiérarchique du niveau stratégique sur le niveau opérationnel, par deçà le niveau managérial. C'est le cas des ligues et fédérations 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.). À contrario, celles qui en bénéficient échappent à ce recouvrement, nonobstant leur taille réduite. (V.A.L., A.F.G., V.G.V.).

La supervision directe est classiquement celle du niveau managérial sur le niveau opérationnel. Ceci se vérifie dans notre étude. Une fois encore le recouvrement vertical des compétences résultant de la taille réduite de la structure centrale des ligues ou fédérations pourra amener le

niveau stratégique à opérer une supervision directe sur les niveaux managérial et opérationnel. La remarque qui précède, sur la présence ou non d'un directeur général ou d'un coordinateur salarié reste ici pertinente.

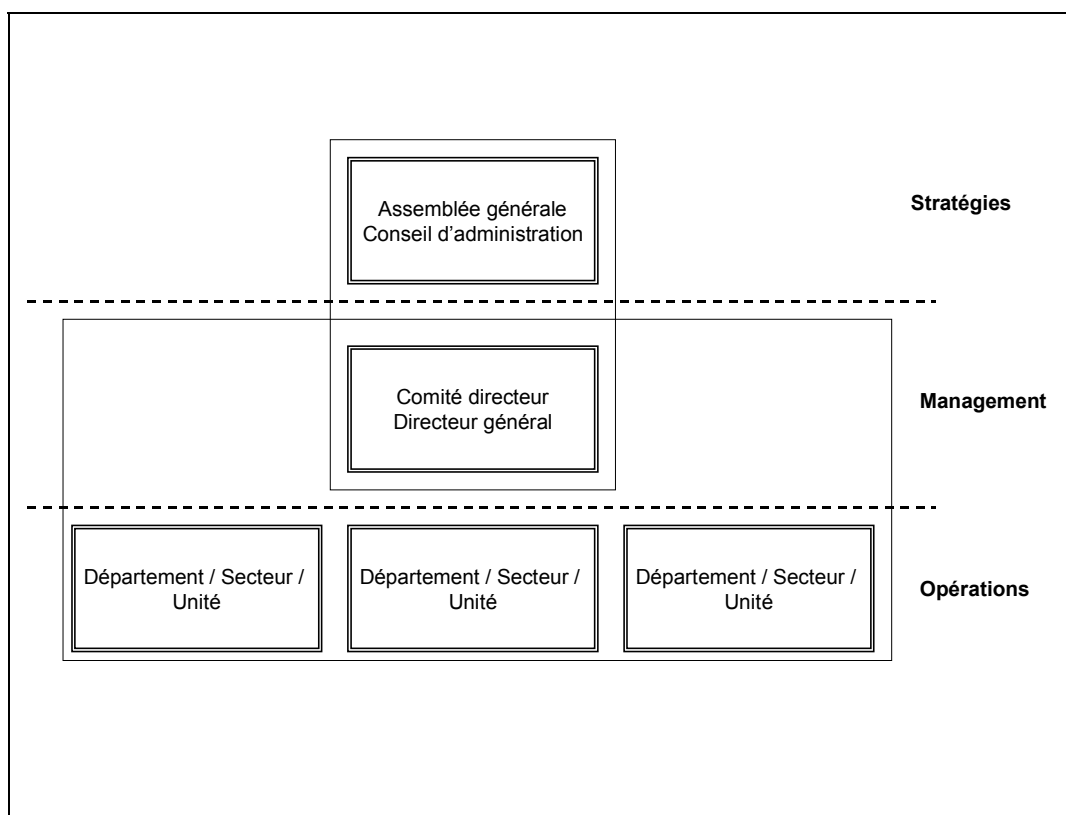


Tableau 59 : Le recouvrement vertical des compétences entre secteurs stratégique, managérial et opérationnel

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 et fédérations, 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 ³⁴ exercent une supervision bureaucratique sur tous les niveaux de la structure des ligues, 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.

³⁴ On y ajoutera, dans le cas spécifique des athlètes de haut niveau repris sur ses listes, le Comité Olympique et Interfédéral Belge.

2. CONFIGURATIONS ET CYCLE DE VIE

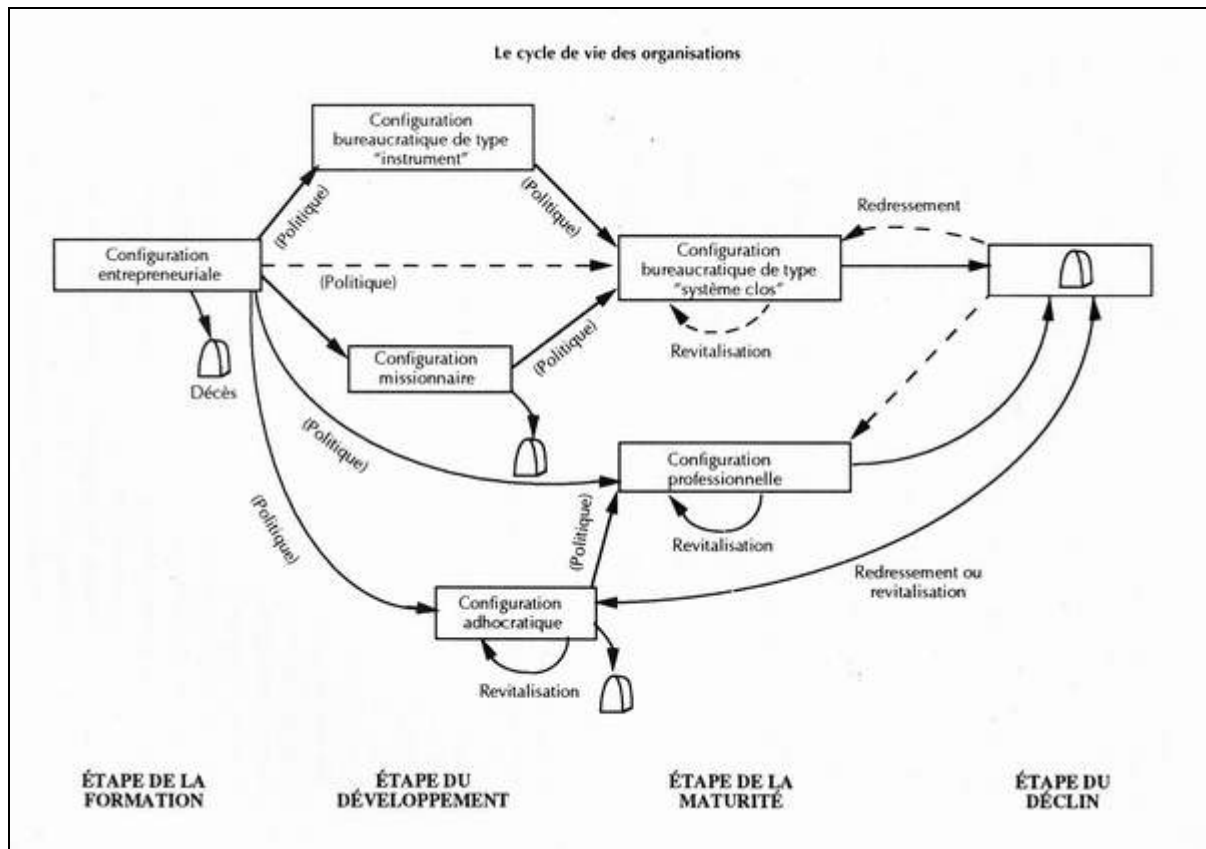


Tableau 60 : Le cycle de vie des organisations

D'après NIZET Jean & PICHAULT François – « Comprendre les organisations - Mintzberg à l'épreuve des faits » - Gaëtan Morin Editeur (65, 2000, p. 245).

A 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 estimons pouvoir scinder les ligues et fédérations de notre étude en trois groupes.

1. La F.R.B.G. et ses ligues (A.F.G. et V.G.V.), les deux ligues de volleyball (V.V.B. et A.I.F. – Volleyball) et l'U.R.B.S.F.A. nous apparaissent comme des **structures à maturité organisationnelle**.
2. La V.J.F. et la L.F.J. nous semblent relever d'une **maturité finissante**, déclinante, dont le salut se trouve dans la revitalisation ou le retournement de tendance.
3. La V.A.L. et la L.B.F.A., ainsi que la L.F.E. ont franchi le stade de la maturité finissante, déclinante, et ont engagé un **processus de revitalisation**.

Ceci nous amène à proposer une adaptation aux contraintes propres du monde des ligues et fédérations sportives dans le contexte belge du schéma de Nizet et Pichault.

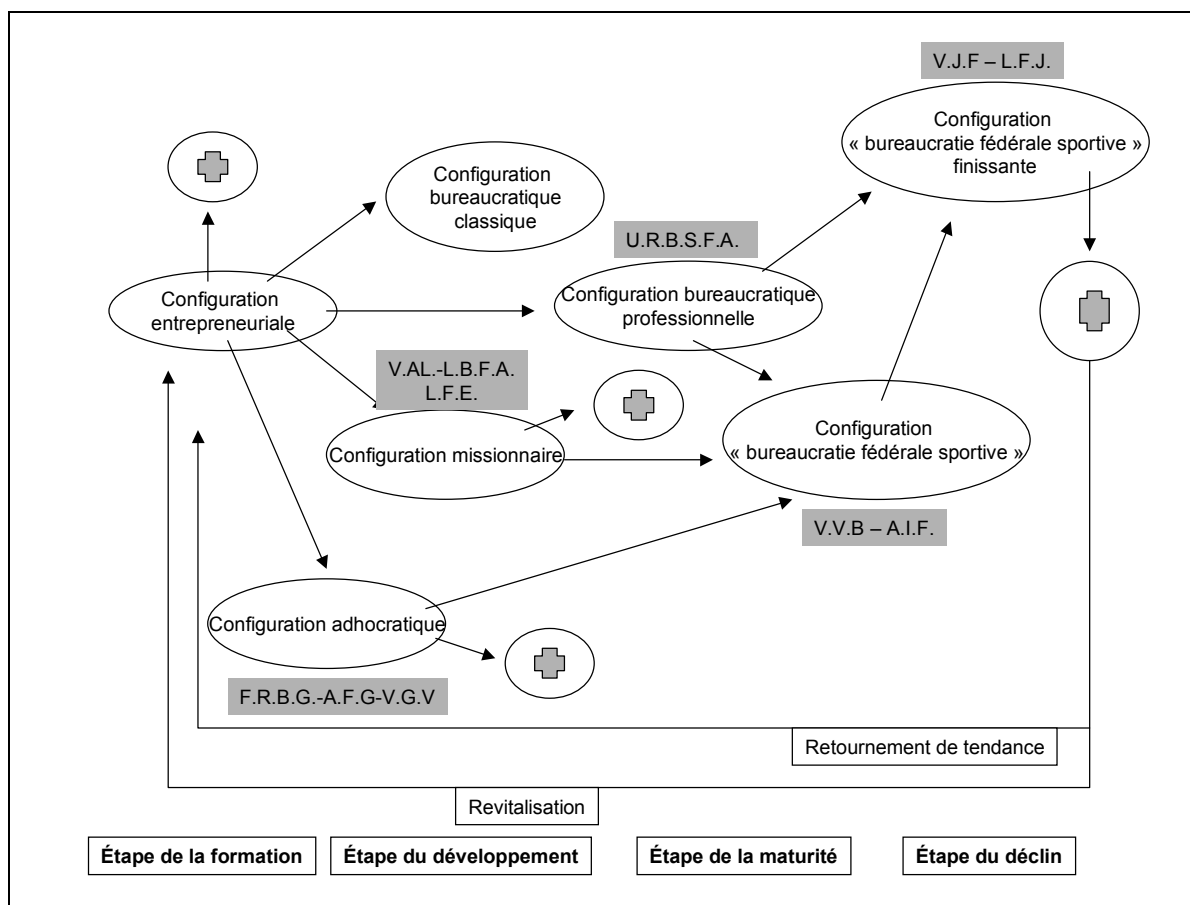


Tableau 61 : Configurations organisationnelles des ligues et fédérations de notre étude et positionnement dans le cycle de vie des organisations

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 émettons 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 suggèrent que **cette bureaucratie pourrait être de type professionnelle.**

En cela, l'U.R.B.S.F.A. rompt avec les autres fédérations soumises à notre étude. Les propos récents du Président et du Secrétaire général, dans un lapsus révélateur, évoquent la notion de « société » en parlant de leur fédération. Appelés à clarifier leur propos, ils mettent l'accent sur leur volonté d'une départementalisation fondée sur les compétences spécifiques des collaborateurs et le raccourcissement de la ligne décisionnelle dans le temps et dans l'espace. Parallèlement, l'apport des recettes issues des partenaires commerciaux et la nécessité de

répondre à leurs attentes, ainsi que les bénéfices de l'organisation d'activités tournées vers l'extérieur de la fédération, soulignent ***une tendance au développement entrepreneurial***.

Les deux ligues de volleyball (V.V.B. et A.I.F. – Volleyball) nous apparaissent comme des bureaucraties de type professionnel. Elles présentent cependant des caractéristiques entrepreneuriales non négligeables tout en étant différentes l'une de l'autre.

En effet, la caractère entrepreneurial de la V.V.B. nous semble relever d'abord de l'originalité de ses entreprises et ensuite de la direction de son Secrétaire général.

A l' A.I.F. – Volleyball, c'est d'abord la direction du Président / coordinateur général rétribué à la prestation et, ensuite seulement, les entreprises, moins audacieuses que celles de la V.V.B. qui génèrent le caractère entrepreneurial.

Ces caractéristiques entrepreneuriales nous portent à définir une hybridation de la bureaucratie professionnelle que nous avons appelé la « ***bureaucratie fédérale sportive*** ».

Nous considérons que ***la F.R.B.G. et ses deux ligues, l'A.F.G. et la V.G.V.***, répondent aux caractéristiques d'une ***configuration majoritairement adhocratique***.

Le rôle prépondérant et le mode de gestion des clubs de golf limitent, estimions-nous dans notre analyse configurationnelle, le rôle de la F.R.B.G. et de ses ligues 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 aux autres ligues et fédérations soumises à notre étude.

L'adhocratie implique, comme l'écrivent Nizet et Pichault, que « les opérateurs travaillent dans le cadre de groupes de projet, en vue de répondre aux demandes spécifiques des clients » (65, 2000, pp. 227-228). La F.R.B.G. nous semble départementalisée par output, bénéficier de spécialistes dans chaque poste et procéder, au niveau de son personnel salarié, par ajustement mutuel. C'est, entre autres, le résultat d'un engagement du personnel effectué sur fonds propres, du temps où la F.R.B.G. était unitaire. Libre des contraintes décrétales des Communautés, la F.R.B.G. avait engagé ses collaborateurs pour leurs compétences propres. En les « redistribuant », en janvier 2002, à ses ligues, elle les a fait bénéficier de ces compétences pointues.

D'autres caractéristiques adhocratiques ont été, pensons-nous, rencontrées. L'ajustement mutuel est fort, de même que l'autonomie et la polyvalence des opérateurs. L'output domine l'input dans les processus opérationnels et l'horizontalité a été renforcée par la scission. Les organisations (V.V.G. et A.F.G.) sont jeunes et de petite taille. Les buts de mission dominent les autres buts.

En constatant que *la V.J.F. et la L.F.J.* nous semblent relever d'une maturité finissante, déclinante, dont le salut se trouve dans la revitalisation ou le retournement de tendance, le lecteur pourrait croire que nous nous montrons critiques à l'égard de ceux qui les font exister. Il n'en est rien.

Nous constatons 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 sa configuration peu claire. Il y a superposition de différentes caractéristiques configurationnelles contradictoires qui place les ligues de Judo dans ce que Mintzberg appelle l'« étape de la maturité », certes finissante, ou dans l'« étape du déclin » au sein du « cycle de vie des organisations » (64b, 1999, pp. 408-435). Nous définirions, à leur sujet, une configuration organisationnelle que nous appellerions **« bureaucratie fédérale sportive finissante »**.

Il nous semble que la situation de la L.F.J. est encore plus délicate que celle de la V.J.F., en raison de l'inexistence d'un directeur général ou d'un administrateur délégué salarié qui offrirait à la ligue un minimum de séparation entre niveaux de pouvoir et clarifierait la nature des décisions.

La bureaucratie fédérale sportive finissante de la V.J.F. et de la L.F.J. est complexe, dénaturée et finissante. Elle ne peut trouver son renouveau que dans la revitalisation et / ou dans le retournement de tendance.

La revitalisation, comme le précisent Nizet et Pichault, est un processus « qui opère progressivement, de l'intérieur de l'organisation (...) ; un projet de mobilisation idéologique peut être greffé sur la structure existante ; on peut s'atteler à diminuer la différenciation verticale (...) » (65, 2000, p. 247) . Elle ne sera possible que si la V.J.F. et la L.F.J. trouvent en elles les forces qui contesteront le statu quo et créeront la culture qui facilitera l'acceptation du changement.

Le retournement de tendance peut être « assimilé à une véritable restructuration, souvent impulsée de l'extérieur à la suite d'une crise grave » (65, 2000, p. 247). A ce niveau, le rôle de la Communauté flamande, au travers des plans pluriannuels fondés sur les missions principales et les missions accessoires et celui de la Communauté française, structuré sur les axes du plan programme, et leur pouvoir coercitif sur le contenu et la mise en oeuvre, la disparition d'une élite qui a tout gagné au cours des années 1990 – 2000, l'existence de concurrents sur le « marché » des arts martiaux ou l'apparition d'un leader charismatique pourraient être des facteurs de renouveau.

La **V.A.L.** et la **L.B.F.A.**, ainsi que la **L.F.E.** ont franchi le stade de la maturité finissante, déclinante, 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**.

Chacune d'entre elles a cependant opté pour une voie différente, dans son processus de revitalisation.

Le Président de la V.A.L., appelé au secours de sa ligue après plusieurs années de difficultés organisationnelles, gestionnaire avisé et connaisseur de l'athlétisme, a misé la revitalisation de sa ligue sur la constitution d'une équipe soudée et compétente, aux niveaux stratégique et opérationnel. Au niveau managérial, l'engagement d'un directeur général salarié, également bon gestionnaire et connaisseur de l'athlétisme, a permis de donner à la ligue l'assiette organisationnelle nécessaire pour entreprendre et se centrer ensuite sur les buts de mission.

Le Président de la L.B.F.A., lui aussi appelé au secours de sa ligue après plusieurs années de difficultés organisationnelles, également gestionnaire avisé et connaisseur de l'athlétisme, a misé la revitalisation de sa ligue sur une réflexion approfondie de ses dirigeants et d'un nombre considérable de membres qui le souhaitaient sur le fonctionnement et les missions d'une ligue d'athlétisme. Charismatique et visionnaire, il est acteur au quotidien de sa ligue et parvient à faire adhérer ses collaborateurs salariés et bénévoles aux buts de mission.

Confronté à une très petite ligue (1249 membres en 2000), le Président de la L.F.E. l'a revitalisée, structurée et professionnalisée avec une très petite équipe (2 collaborateurs) grâce à la vision qu'il avait du développement de celle-ci mais aussi de son implication en tant qu'acteurs de tous les processus de décision, dans le cadre d'un mandat d'administrateur délégué.

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.

3. LES APPORTS DE L'ANALYSE PAR LES INDICATEURS FINANCIERS À L'ANALYSE PAR LES PARAMÈTRES CONFIGURATIONNELS, DANS LA DESCRIPTION DES CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES

L'approche des configurations fondée sur une analyse des affectations des ressources financières, par le biais d'une analyse statistique en composantes principales (CH 1) nous semble pertinente.

Nous espérons en effet que cette analyse des indicateurs financiers, par année, permettrait :

- d'offrir une première vision de la classification configurationnelle d'une fédération,
- de montrer qu'une fédération tend davantage vers un type de configuration plutôt que vers un autre.

L'évolution de ces indicateurs, dans une perspective longitudinale, devait témoigner, pensions-nous :

- du fait qu'elles s'éloignent ou se rapprochent les unes des autres,
- du fait qu'elles s'éloignent ou se rapprochent du groupe configurationnel dans lequel nous les situons.

Nous émettions l'hypothèse qu'elle anticiperait, pour partie au moins, la typologie des ligues et fédérations en catégories configurationnelles, telles que mentionnées ci-dessus (titre « III », sous-titre « 2 »).

Cette hypothèse nous semble avoir été rencontrée. La confrontation des deux approches marque des similitudes importantes, comme en témoigne le tableau de conclusions ci-dessous.

L'analyse par l'approche statistique avait révélé une pertinence particulière des indices relatifs à l'origine des ressources des ligues et fédérations. L'analyse par le biais de l'ensemble des paramètres configurationnels a permis d'étudier de façon plus approfondie les mécanismes organisationnels qui sous-tendent le développement de ces ligues et fédérations.

	Analyse par les paramètres configurationnels et le cycle de vie organisationnel	Analyse par l'approche statistique fondée sur les ressources budgétaires
U.R.B.S.F.A.	Structure à maturité organisationnelle de type «bureaucratie professionnelle» .	La position de l'U.R.B.S.F.A. , sur le graphique, souligne la haute signification de l'indice « 3 », représentatif du taux de recettes en provenance des partenaires commerciaux et des activités en relation avec l'extérieur de la fédération. Cet indice souligne une tendance au développement entrepreneurial .
F.R.B.G.	Structure à maturité organisationnelle de type «bureaucratie professionnelle» , présentant des caractéristiques adhocratiques .	La position de la F.R.B.G. , sur le graphique, souligne la valeur élevée de l'indice « 5 ». L'indice « 1 » affiche une valeur nulle sur l'ensemble de la période. Le haut niveau de l'indice « 5 » (de 0,88 à 0,92), représentatif d'un taux de recettes issues des membres élevé, souligne la tendance missionnaire de la F.R.B.G. et de ses ligues
V.V.B.	Structure à maturité organisationnelle de type «bureaucratie fédérale sportive» , présentant des caractéristiques entrepreneuriales .	Le graphique suggère la pertinence de l'indice « 3 », représentatif du taux de recettes en provenance des partenaires commerciaux et des activités en relation avec l'extérieur de la fédération, pour la Vlaamse Volleyballbond (V.V.B.). Cet indice souligne une tendance au développement entrepreneurial .
A.I.F.-V.B.	Structure à maturité organisationnelle de type «bureaucratie fédérale sportive» , présentant des caractéristiques entrepreneuriales, voire missionnaires .	L'Association Interprovinciale Francophone de Volleyball (A.I.F.-V.B.) occupe une position, sur le graphique, qui souligne la signification de l'indice « 1 » (taux de recettes en provenance des partenaires publics) marquant son caractère bureaucratique . Sa position nous apparaît cependant influencée par l'indice « 5 » (taux de recettes issues des membres). Les valeurs relativement élevées de celui-ci (fourchette de 0,63 à 0,40), sur l'ensemble de la période, suggèrent une attention aux missions
V.J.F.	Structure à maturité finissante de type «bureaucratie fédérale sportive» centrée sur le maintien en l'état du système, davantage que sur les missions.	La Vlaamse Judo Federatie (V.J.F.) signe une position sur le graphique qui la rapproche de celle de sa consœur francophone (L.F.J.) La signification de l'indice « 1 » (taux de recettes en provenance des partenaires publics) marque son caractère bureaucratique . Sa position nous apparaît cependant influencée par l'indice « 5 » (taux de recettes issues des membres). Les valeurs relativement élevées de celui-ci suggèrent une attention aux missions .

L.F.J.	Structure à maturité finissante de type « bureaucratie fédérale sportive » centrée sur le maintien en l'état du système, davantage que sur les missions.	La Ligue Francophone de Judo (L.F.J.) signe, comme sa consœur flamande (la V.J.F.), une position sur le graphique proche de celle de l'A.I.F.-V.B.. La signification élevée de l'indice « 1 » (taux de recettes en provenance des partenaires publics) marque son caractère bureaucratique . Sa position nous apparaît cependant influencée par l'indice « 5 » (taux de recettes issues des membres). Les valeurs relativement élevées de celui-ci (fourchette de 0,55 à 0,66 – entre 1996 et 2001 -) suggèrent une attention aux missions .
V.A.L.	Structure engagée dans un processus de revitalisation. Elle présente des caractéristiques bureaucratiques mais la revitalisation met en valeur des caractéristiques missionnaires, voire entrepreneuriales .	La Vlaamse Atletiek Liga (V.A.L.) occupe une position, sur le graphique, proche de celle de sa consœur francophone, la L.B.F.A.. Ceci est particulièrement vrai en fin de période (2000 et 2001), la haute signification de l'indice « 1 » (taux de recettes en provenance des partenaires publics) marquant son caractère bureaucratique . Ceci doit cependant être tempéré – bien que le caractère contributif de cet indice soit limité, d'un point de vue statistique - par les valeurs de l'indice 6 sur l'ensemble de la période, révélateurs d'une attention aux missions .
L.B.F.A.	Structure engagée dans un processus de revitalisation. Elle présente des caractéristiques bureaucratiques mais la revitalisation met en valeur des caractéristiques missionnaires, voire entrepreneuriales .	La Ligue Belge Francophone d'Athlétisme (L.B.F.A.) occupe également une position, sur le graphique, qui souligne la haute signification de l'indice « 1 » (taux de recettes en provenance des partenaires publics) marquant nettement son caractère bureaucratique . Cet indice « 1 » est cependant en légère régression sur l'ensemble de la période (de 0,64 à 0,58). Ceci doit cependant être tempéré – bien que le caractère contributif de cet indice soit limité, d'un point de vue statistique - par l'évolution de l'indice 6 (0,10 à 0,45) sur l'ensemble de la période, révélateur d'une attention aux missions croissante.
L.F.E.	Structure engagée dans un processus de revitalisation. Elle présente des caractéristiques bureaucratiques mais la revitalisation met en valeur des caractéristiques missionnaires, voire entrepreneuriales .	La Ligue Francophone d'Escrime (L.F.E.) occupe une position, sur le graphique, qui souligne la haute signification de l'indice « 1 » (taux de recettes en provenance des partenaires publics) marquant nettement son caractère bureaucratique . Cet indice « 1 » est cependant en régression sur l'ensemble de la période (de 0,72 à 0,42). A contrario, l'indice « 5 » (taux de recettes issues des membres) progresse, sur cette même période, de 0,19 à 0,47, signifiant une évolution configurationnelle missionnaire .

Tableau 62 : Configurations organisationnelles des ligues et fédérations de notre étude, confrontation des résultats de l'approche par les indices financiers et par les paramètres configurationnels

Synthèse

Ce chapitre a pour objectif de **construire la synthèse théorique du travail d'analyse configurationnelle** de chacune des ligues et fédérations soumises à notre étude.

Le modèle de la configuration bureaucratique est 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. En Communauté flamande comme en Communauté française, les décrets de reconnaissance et de subventionnement des ligues et fédérations sportives tendent à cerner le champ du développement de ces organisations sportives, qu'il s'agisse des initiatives qu'elles peuvent prendre, des moyens de les financer ou de la façon dont elles se structurent.

Nous avançons l'idée selon laquelle elles se trouvent dans une situation de service public délégué. Le décret flamand impose aux ligues et fédérations qui en dépendent une série de missions de base et leur suggère un ensemble de missions facultatives. Le décret de la Communauté française définit quatre axes d'action et précise à chaque ligue ou fédération, selon la catégorie dont elle relève, quels sont ceux d'entre eux pour lesquels ses projets pourront être subventionnés. A plusieurs reprises, les décrets précisent que « le Ministre délègue » aux ligues et fédérations des missions ou compétences. Dans ce cadre, les procédures bureaucratiques dominent.

L'analyse des **paramètres configurationnels** montre cependant 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. Ainsi, 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.), des mécanismes de supervision hiérarchique des acteurs du niveau stratégique sur les acteurs du niveau opérationnel se font jour, par dessus le niveau managérial. A contrario, celles qui bénéficient de ce type de cadre managérial 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 ³⁵ exercent une **supervision bureaucratique** sur tous les niveaux de la structure des ligues, 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**.

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) , permet de scinder les ligues et fédérations de notre étude en trois groupes. Ceci constitue un affinement non contradictoire des tendances dégagées par l'analyse statistique du CH 1.

La F.R.B.G. et ses ligues (A.F.G. et V.G.V.), les deux ligues de volleyball (V.V.B. et A.I.F. – Volleyball) et l'U.R.B.S.F.A. nous apparaissent comme des structures à maturité organisationnelle. La V.J.F. et la L.F.J. relèvent d'une maturité finissante, déclinante, dont le salut se trouve dans la revitalisation ou le retournement de tendance. La V.A.L. et la L.B.F.A., ainsi que la L.F.E. ont franchi le stade de la maturité finissante, déclinante, et ont engagé un processus de revitalisation.

Le schéma du « cycle de vie organisationnel » de Nizet et Pichault est adapté aux contraintes propres du monde des ligues et fédérations sportives dans le contexte belge. Il situe chaque ligue ou fédération dans une perspective de changement organisationnel, au sein d'un cycle de vie.

Les paramètres analysés nous suggèrent que l'U.R.B.S.F.A. a une configuration de **bureaucratie de type professionnelle**. **Les deux ligues de volleyball** (V.V.B. et A.I.F. – Volleyball) nous apparaissent comme des bureaucraties de type professionnel. Elles présentent cependant des caractéristiques entrepreneuriales qui nous portent à définir une hybridation de la bureaucratie professionnelle que nous avons appelé la « **bureaucratie fédérale sportive** ». **La F.R.B.G. et ses deux ligues, l'A.F.G. et la V.G.V.**, répondent aux caractéristiques d'une **configuration majoritairement adhocratique**. **La V.J.F. et la L.F.J.** relèvent d'une maturité finissante, déclinante, dont le salut se trouve dans la revitalisation ou le retournement de tendance. Nous définissons, à leur sujet, une configuration organisationnelle que nous appelons « **bureaucratie fédérale sportive finissante** ». **La V.A.L. et la L.B.F.A., ainsi que la L.F.E.** ont franchi le stade de la maturité finissante, déclinante, et ont engagé un processus de revitalisation. Ces dernières dominent, de telle sorte que nous leur reconnaissons une **configuration à dominante missionnaire**.

L'analyse par l'approche statistique (CH 1) avait révélé une pertinence particulière des indices relatifs à l'origine des ressources des ligues et fédérations. L'analyse par le biais de l'ensemble des paramètres configurationnels (CH2) permet d'étudier de façon plus approfondie les mécanismes organisationnels qui sous-tendent le développement de ces ligues et fédérations, de telle sorte que l'on peut considérer que cette double approche se justifie dans le cadre de cette thèse.

³⁵ On y ajoutera, dans le cas spécifique des athlètes de haut niveau repris sur ses listes, le Comité Olympique et Interfédéral Belge.

