

ANNEXE 6 – Première Partie – CH 3

**Modèle de la monographie appliquée aux ligues et fédérations ayant
participé à l'étude.**

Monographie fédérale ajustée sur base de l'introduction

Fédération

Caractéristiques

Coordonnées

Adresse	
CP – Localité	
Téléphone	
Fax	
E-Mail	

Personnes rencontrées et fonction

Direction politique

Nom	Fonction

Acteurs clés

Nom	Fonction

Utilisateurs

Nombre de membres

Nombre de cercles

1. Analyse des données quantifiables

Les comptes de résultats des fédérations sportives en Belgique nous renseignent-ils sur les axes stratégiques que celles-ci sont en mesure de se donner ?

L'évolution du nombre de membres et du nombre et de l'implantation des clubs des fédérations nous renseigne-t-elle sur les axes stratégiques que celles-ci sont en mesure de se donner ?

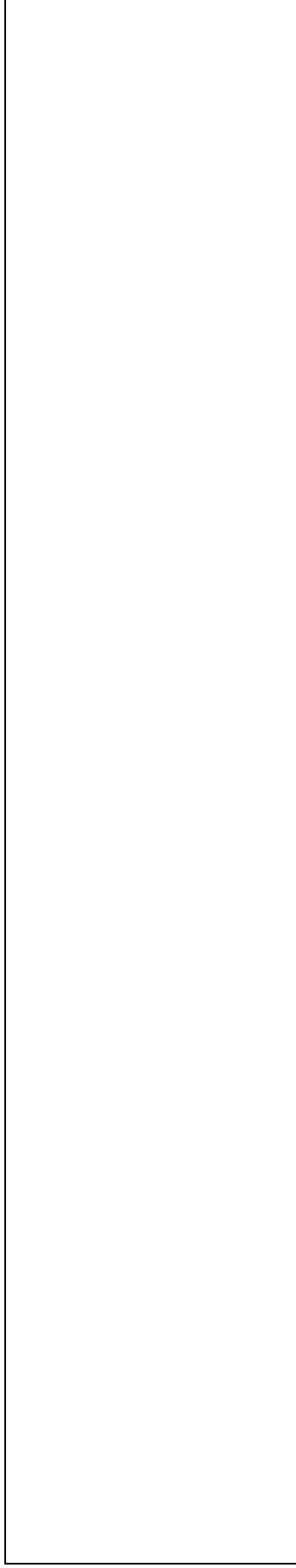
2. Analyse des données qualitatives

Les appréciations, rendues sur des échelles de satisfaction, qu'émettent les acteurs internes et externes des fédérations nous renseignent-elles sur les axes stratégiques que celles-ci sont en mesure de se donner ?

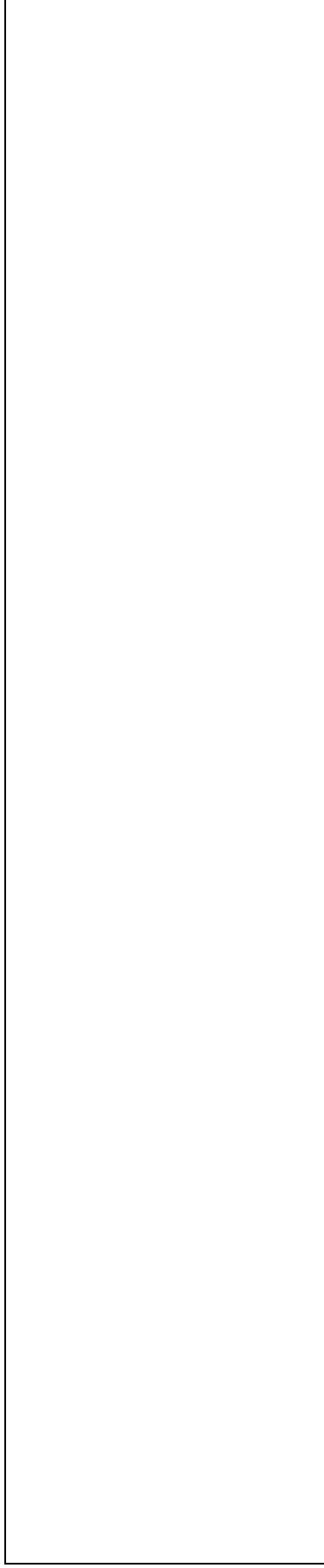
Les appréciations, rendues au travers de questions ouvertes lors d'interviews ou de questionnaires écrits par les acteurs internes et externes des fédérations, nous renseignent-elles sur les axes stratégiques que celles-ci sont en mesure de se donner ?

3.Processus d'identification de la configuration organisationnelle de la fédération – la performance organisationnelle, premier axe de son profil stratégique

Hypothèse de la configuration principale ¹



3.1.L'enveloppe globale de la fédération



¹ NIZET Jean & PICHHAULT François - Comprendre les organisations . Mintzberg à l'épreuve des faits .- Gaétan Morin Editeur – Paris – 2000 – page 250

3.2.La localisation des acteurs

3.2.1.Les acteurs internes

<i>La structure hiérarchique</i> <i>Sommet stratégique</i>	<i>Qui ?</i>	<i>Rôle et fonction</i>	<i>Fonctionnement</i>
<i>Ligne hiérarchique</i>			
<i>Centre opérationnel</i>			

<i>La périphérie « interne »</i> <i>Y a-t-il des analystes ?</i>	<i>Qui ?</i>	<i>Rôle et fonction</i>	<i>Fonctionnement</i>
<i>Y a-t-il un support logistique ?</i>			

3.2.2. Quelle est l'effectivité de l'organigramme ?

--

3.2.3. Les acteurs externes

<i>La périphérie « externe » Le pouvoir politique</i>	<i>Qui ?</i>	<i>Rôle et fonction</i>	<i>Fonctionnement</i>
<i>Les partenaires privés</i>			
<i>Les membres</i>			
<i>Le public (non membre)</i>			
<i>Les fédérations nationales (pour les ligues)</i>			
<i>Les fédérations internationales</i>			

3.3.Le processus de décision au sein de la fédération

	Niveau hiérarchique – Qui prend les décisions ?	Durée du processus de décision	S'agit-il de décisions routinières ou exceptionnelles ?
Décisions stratégiques			
Décisions managériales De coordination Exceptionnelles			
Décisions opératoires			

3.4. Attitudes et ressources des acteurs par rapport au processus de décision.

3.4.1. Décisions stratégiques

	<i>Loyauté – Pourquoi ?</i>	<i>Non-implication - Pourquoi ?</i>	<i>Exercice du pouvoir - Pourquoi ?²</i>
<i>Sommet stratégique</i>			
<i>Ligne hiérarchique</i>			
<i>Opérateurs</i>			
<i>Analystes</i>			
<i>Support logistique</i>			

² Réponse aux trois conditions.

3.4.2.Décisions managériales

	Loyauté – Pourquoi ?	Non-implication - Pourquoi ?	Exercice du pouvoir - Pourquoi ? ³
Sommet stratégique			
Ligne hiérarchique			
Opérateurs			
Analystes			
Support logistique			

³ Réponse aux trois conditions.

3.4.3.Décisions opératoires

	Loyauté – Pourquoi ?	Non-implication - Pourquoi ?	Exercice du pouvoir - Pourquoi ? ⁴
Sommet stratégique			
Ligne hiérarchique			
Opérateurs			
Analystes			
Support logistique			

⁴ Réponse aux trois conditions.

3.5.Localisation du pouvoir et mécanismes de coordination

	Sommet stratégique	Ligne hiérarchique	Opérateurs	Analystes	Support logistique
Sommet stratégique					
Ligne hiérarchique					
Opérateurs					
Analystes					
Support logistique					
Acteur externe					

1	Contrôle personnel	Supervision directe
2	Contrôle par le biais de compétences spécifiques	Ajustement mutuel
3	Contrôle bureaucratique	Rôle des analystes
4	Contrôle idéologique	L'idéologie est la norme
Système d'influence		Mécanismes de coordination

3.6.Définition de la configuration organisationnelle de la fédération

	<i>Configuration entrepreneuriale</i>	<i>Configuration bureaucratique</i>	<i>Configuration missionnaire</i>	<i>Caractéristiques divergentes</i>	<i>Conclusions</i>
<i>Localisation des acteurs</i>					
<i>Processus de décision</i>					
<i>Attitudes et ressources des acteurs par rapport aux décisions</i>					
<i>Localisation du pouvoir et mécanismes de coordination</i>					

4. Le positionnement de la fédération dans son environnement pertinent, deuxième axe de son profil stratégique.

5.Situation de la fédération par rapport aux hypothèses de la thèse, troisième axe de son profil stratégique.

<i>Buts de mission</i>	<i>Services</i>	<i>Buts officiels ⁵</i>	<i>Buts opérants ⁶</i>
<i>Buts de système</i>	<i>Clients</i>		
	<i>Survie</i>		
	<i>Efficience</i>		
	<i>Contrôle de l'environnement</i>		
	<i>Croissance</i>		

⁵ Les buts officiels sont les buts énoncés par les dirigeants.

⁶ Les buts opérants sont ceux qui sont mis à l'œuvre dans des décisions.

La question qu'il faut encore se poser par rapport à ces buts de l'organisation est celle de l'intégration de ceux-ci.

Les buts sont-ils intégrés ?

Différents buts organisationnels coexistent et la poursuite des uns contribue à la réalisation des autres.

--

Les buts sont-ils conflictuels ?

<i>Buts de mission >< Buts de mission</i>	
<i>Buts de mission >< Buts de système</i>	
<i>Buts de système >< Buts de système</i>	

6.Agrégation et conclusions

6.1.Identification de la stratégie dominante de la fédération

6.2.Identification du pôle stratégique soutenant cette stratégie

ANNEXE 7.1. – Deuxième Partie – CH 1

**Tableau des indices financiers regroupés par année, pour l'ensemble
des ligues et fédérations.**

2001

	IND1	IND2	IND3	IND4	IND5	IND6
	R1/RT	D3/DT	(R2+R4)/RT	(D22+D23)/DT	R3/RT	D1/DT
URBSFA	0,000	0,328	0,618	0,175	0,382	0,256
VVB	0,266	0,262	0,377	0,042	0,357	0,270
AIFVB	0,414	0,379	0,114	0,061	0,471	0,360
VAL	0,493	0,446	0,330	0,000	0,177	0,425
LBFA	0,578	0,473	0,240	0,006	0,182	0,452
VJF	0,296	0,471	0,232	0,028	0,473	0,341
LFJ	0,375	0,367	0,076	0,020	0,549	0,372
LFE	0,419	0,721	0,107	0,000	0,475	0,037
VSB						
FRBG (AFG-VGV)	0,000	0,334	0,080	0,042	0,920	0,251

2000

	IND1	IND2	IND3	IND4	IND5	IND6
	R1/RT	D3/DT	(R2+R4)/RT	(D22+D23)/DT	R3/RT	D1/DT
URBSFA	0,000	0,383	0,566	0,109	0,434	0,357
VVB	0,266	0,302	0,380	0,027	0,354	0,266
AIFVB	0,296	0,350	0,181	0,047	0,523	0,377
VAL	0,487	0,440	0,309	0,000	0,204	0,437
LBFA	0,645	0,577	0,034	0,008	0,264	0,312
VJF	0,398	0,436	0,127	0,026	0,475	0,365
LFJ	0,219	0,391	0,123	0,026	0,658	0,431
LFE	0,488	0,707	0,114	0,000	0,398	0,120
VSB						
FRBG (AFG-VGV)	0,000	0,408	0,076	0,142	0,880	0,231

1999

	IND1	IND2	IND3	IND4	IND5	IND6
	R1/RT	D3/DT	(R2+R4)/RT	(D22+D23)/DT	R3/RT	D1/DT
URBSFA	0,000	0,382	0,574	0,067	0,426	0,432
VVB	0,267	0,197	0,295	0,000	0,437	0,178
AIFVB	0,307	0,398	0,140	0,061	0,553	0,274
VAL	0,495	0,364	0,160	0,000	0,345	0,494
LBFA	0,610	0,544	0,135	0,008	0,256	0,343
VJF						
LFJ	0,403	0,505	0,051	0,121	0,545	0,325
LFE	0,644	0,663	0,026	0,000	0,330	0,123
VSB						
FRBG (AFG-VGV)	0,000	0,418	0,116	0,159	0,884	0,229

1998

	IND1	IND2	IND3	IND4	IND5	IND6
	R1/RT	D3/DT	(R2+R4)/RT	(D22+D23)/DT	R3/RT	D1/DT
URBSFA	0,030	0,404	0,503	0,050	0,467	0,390
VVB	0,204	0,223	0,410	0,037	0,386	0,233
AIFVB	0,290	0,373	0,191	0,061	0,517	0,343
VAL	0,386	0,397	0,253	0,000	0,361	0,468
LBFA	0,593	0,510	0,118	0,008	0,289	0,358
VJF	0,267	0,417	0,278	0,000	0,455	0,376
LFJ	0,418	0,375	0,032	0,121	0,550	0,346
LFE	0,655	0,507	0,079	0,000	0,267	0,293
VSB						
FRBG (AFG-VGV)	0,000	0,618	0,118	0,000	0,882	0,210

1997

	IND1	IND2	IND3	IND4	IND5	IND6
	R1/RT	D3/DT	(R2+R4)/RT	(D22+D23)/DT	R3/RT	D1/DT
URBSFA	0,025	0,426	0,501	0,053	0,475	0,349
VVB	0,245	0,211	0,340	0,008	0,415	0,194
AIFVB	0,290	0,424	0,149	0,076	0,561	0,258
VAL	0,370	0,397	0,258	0,000	0,373	0,452
LBFA	0,634	0,506	0,093	0,008	0,273	0,361
VJF	0,250	0,418	0,275	0,000	0,475	0,369
LFJ	0,413	0,430	0,038	0,071	0,549	0,366
LFE	0,584	0,571	0,194	0,000	0,222	0,265
VSB						
FRBG (AFG-VGV)	0,000	0,621	0,121	0,017	0,879	0,195

1996

	IND1	IND2	IND3	IND4	IND5	IND6
	R1/RT	D3/DT	(R2+R4)/RT	(D22+D23)/DT	R3/RT	D1/DT
URBSFA	0,000	0,418	0,500	0,051	0,500	0,342
VVB	0,243	0,210	0,358	0,101	0,399	0,181
AIFVB	0,283	0,410	0,150	0,065	0,567	0,270
VAL	0,373	0,388	0,266	0,000	0,361	0,460
LBFA	0,630	0,417	0,078	0,009	0,292	0,452
VJF	0,198	0,476	0,100	0,000	0,701	0,204
LFJ	0,420	0,389	0,009	0,064	0,571	0,334
LFE	0,734	0,458	0,078	0,073	0,188	0,357
VSF						
FRBG (AFG-VGV)	0,000	0,545	0,084	0,018	0,916	0,230

1995

	IND1	IND2	IND3	IND4	IND5	IND6
	R1/RT	D3/DT	(R2+R4)/RT	(D22+D23)/DT	R3/RT	D1/DT
URBSFA						
VVB	0,176	0,229	0,417	0,125	0,408	0,158
AIFVB	0,243	0,422	0,209	0,024	0,548	0,293
VAL	0,396	0,428	0,304	0,000	0,300	0,438
LBFA	0,643	0,416	0,067	0,009	0,290	0,436
VJF						
LFJ						
LFE	0,721	0,422	0,017	0,229	0,262	0,202
VSF						
FRBG (AFG-VGV)						

1990

	IND1	IND2	IND3	IND4	IND5	IND6
	R1/RT	D3/DT	(R2+R4)/RT	(D22+D23)/DT	R3/RT	D1/DT
URBSFA	0,061	0,313	0,349	0,000	0,589	0,287
VVB	0,115	0,285	0,421	0,028	0,464	0,193
AIFVB	0,421	0,399	0,174	0,037	0,405	0,344
VAL	0,285	0,492	0,380	0,000	0,335	0,333
LBFA	0,644	0,746	0,136	0,011	0,219	0,104
VJF						
LFJ	0,640	0,428	0,027	0,020	0,333	0,304
LFE						
VSF						
FRBG (AFG-VGV)						

ANNEXE 7.2. – Deuxième Partie – CH 1

Tableau des indices financiers regroupés par ligue ou fédération, pour l'ensemble des années.

	LBFA	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1990
Indice 1	R1/RT	0,58	0,64	0,61	0,59	0,63	0,63	0,64	0,64
Indice 2	D3/DT	0,47	0,58	0,54	0,51	0,51	0,42	0,42	0,75
Indice 3	(R2+R4)/RT	0,24	0,03	0,13	0,12	0,09	0,08	0,07	0,14
Indice 4	(D22+D23)/DT	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Indice 5	R3/RT	0,18	0,26	0,26	0,29	0,27	0,29	0,29	0,22
Indice 6	D1/DT	0,45	0,31	0,34	0,36	0,36	0,45	0,44	0,10

	VAL	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1990
Indice 1	R1/RT	0,49	0,49	0,50	0,39	0,37	0,37	0,40	0,29
Indice 2	D3/DT	0,45	0,44	0,36	0,40	0,40	0,39	0,43	0,49
Indice 3	(R2+R4)/RT	0,33	0,31	0,16	0,25	0,26	0,27	0,30	0,38
Indice 4	(D22+D23)/DT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Indice 5	R3/RT	0,18	0,20	0,34	0,36	0,37	0,36	0,30	0,33
Indice 6	D1/DT	0,43	0,44	0,49	0,47	0,45	0,46	0,44	0,33

	VJF	2001	2000	1999	1998	1997	1996
Indice 1	R1/RT	0,30	0,40		0,27	0,25	0,20
Indice 2	D3/DT	0,47	0,44		0,42	0,42	0,48
Indice 3	(R2+R4)/RT	0,23	0,13		0,28	0,27	0,10
Indice 4	(D22+D23)/DT	0,03	0,03		0,00	0,00	0,00
Indice 5	R3/RT	0,47	0,48		0,45	0,47	0,70
Indice 6	D1/DT	0,34	0,36		0,38	0,37	0,20

	LFJ	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1990
Indice 1	R1/RT	0,38	0,22	0,40	0,42	0,41	0,42		0,64
Indice 2	D3/DT	0,37	0,39	0,50	0,37	0,43	0,39		0,43
Indice 3	(R2+R4)/RT	0,08	0,12	0,05	0,03	0,04	0,01		0,03
Indice 4	(D22+D23)/DT	0,02	0,03	0,02	0,12	0,07	0,06		0,02
Indice 5	R3/RT	0,55	0,66	0,55	0,55	0,55	0,57		0,33
Indice 6	D1/DT	0,37	0,43	0,33	0,35	0,37	0,33		0,30

	<u>FRBG</u>	2001	2000	1999	1998	1997	1996
Indice 1	R1/RT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Indice 2	D3/DT	0,33	0,41	0,42	0,62	0,62	0,54
Indice 3	(R2+R4)/RT	0,08	0,08	0,12	0,12	0,12	0,08
Indice 4	(D22+D23)/DT	0,04	0,14	0,16	0,00	0,02	0,02
Indice 5	R3/RT	0,92	0,88	0,88	0,88	0,88	0,92
Indice 6	D1/DT	0,25	0,23	0,23	0,21	0,20	0,23

	<u>URBSFA</u>	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1990	1985
Indice 1	R1/RT	0,00	0,00	0,00	0,03	0,02	0,00		0,06	0,09
Indice 2	D3/DT	0,33	0,38	0,38	0,40	0,43	0,42		0,31	0,44
Indice 3	(R2+R4)/RT	0,62	0,57	0,57	0,50	0,50	0,50		0,35	0,32
Indice 4	(D22+D23)/DT	0,17	0,11	0,07	0,05	0,05	0,05		0,00	0,00
Indice 5	R3/RT	0,38	0,43	0,43	0,47	0,47	0,50		0,59	0,59
Indice 6	D1/DT	0,26	0,36	0,43	0,39	0,35	0,34		0,29	0,27

	<u>VVB</u>	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1990
Indice 1	R1/RT	0,27	0,27	0,27	0,20	0,24	0,24	0,18	0,12
Indice 2	D3/DT	0,26	0,30	0,20	0,22	0,21	0,21	0,23	0,29
Indice 3	(R2+R4)/RT	0,38	0,38	0,30	0,41	0,34	0,36	0,42	0,42
Indice 4	(D22+D23)/DT	0,04	0,03	0,00	0,04	0,01	0,10	0,12	0,03
Indice 5	R3/RT	0,36	0,35	0,44	0,39	0,42	0,40	0,41	0,46
Indice 6	D1/DT	0,27	0,27	0,18	0,23	0,19	0,18	0,16	0,19

	<u>AIFVB</u>	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1990	1985
Indice 1	R1/RT	0,41	0,30	0,31	0,29	0,29	0,28	0,24	0,42	0,30
Indice 2	D3/DT	0,38	0,35	0,40	0,37	0,42	0,41	0,42	0,40	0,44
Indice 3	(R2+R4)/RT	0,11	0,18	0,14	0,19	0,15	0,15	0,21	0,17	0,07
Indice 4	(D22+D23)/DT	0,06	0,05	0,06	0,06	0,08	0,06	0,02	0,04	0,01
Indice 5	R3/RT	0,47	0,52	0,55	0,52	0,56	0,57	0,55	0,40	0,63
Indice 6	D1/DT	0,36	0,38	0,27	0,34	0,26	0,27	0,29	0,34	0,42

	<u>LFE</u>	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995
Indice 1	R1/RT	0,42	0,49	0,64	0,65	0,58	0,73	0,72
Indice 2	D3/DT	0,72	0,71	0,66	0,51	0,57	0,46	0,42
Indice 3	(R2+R4)/RT	0,11	0,11	0,03	0,08	0,19	0,08	0,02
Indice 4	(D22+D23)/DT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	0,23
Indice 5	R3/RT	0,47	0,40	0,33	0,27	0,22	0,19	0,26
Indice 6	D1/DT	0,04	0,12	0,12	0,29	0,27	0,36	0,20

	<u>VSB</u>	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1990
Indice 1	R1/RT				0,62	0,58	0,65	0,64	0,60
Indice 2	D3/DT				0,44	0,45	0,62	0,52	0,38
Indice 3	(R2+R4)/RT				0,12	0,14	0,08	0,11	0,07
Indice 4	(D22+D23)/DT				0,01	0,01	0,01	0,00	0,18
Indice 5	R3/RT				0,26	0,26	0,25	0,26	0,33
Indice 6	D1/DT				0,39	0,46	0,26	0,28	0,22

