

CH 1. SYNTHÈSE DES ANALYSES
FINANCIÈRES DES LIGUES ET
FEDERATIONS SOUMISES A NOTRE
ETUDE, EN APPUI DES ANALYSES
CONFIGURATIONNELLES

1. CADRE

L'analyse des configurations, comme formes résultant de l'articulation d'un ensemble de paramètres et correspondant à un certain équilibre, passe par la prise en compte de l'ensemble de ces paramètres. Avant de procéder à cette approche holistique, nous avons cependant essayé d'utiliser les données financières disponibles pour tracer un premier "portrait" des organisations étudiées. Il ne s'agit pas ici de se rallier à un "économisme primaire", considérant que l'expression de l'activité en termes financiers permettrait d'identifier l'essentiel du fonctionnement d'une organisation. Mais, à partir de données choisies, dont nous essaierons tout d'abord de montrer la pertinence pour notre objet, une première esquisse peut être tracée dont nous préciserons par la suite (voir rectifierons) les contours (CH 2).

Les **recettes d'une organisation**, en particulier le poids relatif des différentes sources qui les composent (subventions publiques, apport de partenaires privés, vente de services à des non membres, cotisations des membres...), peuvent être interprétées comme des indicateurs de configuration.

La **dominance des subventions publiques** impose d'une part à l'organisation le respect de procédures formelles complexes poussant à la **"bureaucratization"** de l'organisation ¹ ; d'autre part elle permet de maintenir l'organisation à l'abri à la fois des pressions du marché (la satisfaction du client comme condition de la survie) et de celles des membres et de leurs intérêts propres. La régulation de l'organisation par le marché ou par les membres est seconde par rapport à celle, souvent formelle, qu'impose le cadre administratif des partenaires publics.

À l'inverse, nous pouvons comprendre qu'une **part importante de recettes provenant du marché** (vente d'images – sponsoring – ou de services) va attirer l'organisation vers **une logique entrepreneuriale** ².

Enfin **la prédominance de ressources émanant des membres** devrait constituer un élément renforçant le poids de "l'idéologie organisationnelle", c'est-à-dire la conformité avec la culture

¹ L'organisation bureaucratique est relativement âgée et marquée par une forte division du travail et une standardisation des procédés. Le pouvoir est centralisé au niveau stratégique. Les opérateurs y sont peu qualifiés. Les buts de système y prévalent sur les buts de mission et il y a décalage entre les buts officiels et les buts opérants

² L'organisation entrepreneuriale, de taille réduite a une réelle croissance et se développe dans un marché instable. La division du travail y est forte dans la dimension verticale et réduite dans la dimension horizontale. L'autorité personnelle et le pouvoir d'un leader y sont réels. Il n'y a guère de contre-pouvoir de la part des autres acteurs de l'organisation.

traditionnelle véhiculée par la spécialité sportive et son organisation fédérale. Ceci aboutit à un renforcement de *la logique missionnaire*³ de l'organisation.

En terme de dépenses, nous avons là aussi la possibilité d'identifier des "logiques implicites".

Ainsi, *une proportion élevée de dépenses consacrées au fonctionnement interne de l'organisation* peut être interprété comme l'expression d'une *"tendance bureaucratique"*.

L'engagement *de dépenses importantes dans des actions de promotion et de communication en direction de clients extérieurs* à l'organisation est identifié, quant à lui, comme l'expression d'une *"logique entrepreneuriale"*.

Une proportion très élevée de dépenses consacrées aux membres, enfin, peut être interprétée comme un élément de renforcement de *la "logique missionnaire"* de l'organisation.

Avant d'évoquer, plus loin, le détail des indicateurs retenus, admettons que le caractère très agrégé de certaines données et la dimension nécessairement équivoque des significations engagées par chaque recette ou chaque dépense, limite sans doute la portée démonstrative de notre travail. Mais nous avons considéré qu'il valait la peine de vérifier sa validité interne (par des techniques statistiques classiques) et de tester sa capacité à nous proposer une première "figure".

2.DONNÉES FINANCIÈRES

La collation des données financières s'est faite sur une période de quinze ans (1985 – 2001). Les bilans, comptes et budgets annuels ont été sollicités pour les années 1985, 1990 et 1995 à 2001.

Toutes les ligues et fédérations n'ont pu fournir la totalité des données sur une telle période, de telle sorte que nous avons fait le choix de brosser un tableau exhaustif des années 1995 à 2001

⁴. Les valeurs des années antérieures ont été mentionnées, lorsqu'elles étaient disponibles.

Un plan comptable normalisé n'a pas été imposé aux ligues et fédérations sportives par les autorités des Communautés. Des différences de structure comptable existent donc entre

³ L'organisation missionnaire se caractérise par une nette prédominance des buts de mission sur les buts de système. Les normes y sont standardisées et se combinent avec l'ajustement mutuel entre acteurs. La division est faible, tant verticalement qu'horizontalement et les opérateurs sont qualifiés. Le système de contrôle est idéologique et les décisions sont centralisées au niveau stratégique.

⁴ Il faut noter que la Vlaamse Judo Federatie n'a pas été en mesure de nous fournir les documents relatifs à l'année 1999.

Communautés, entre ligues et fédérations et au sein d'une même ligue ou fédération tant longitudinalement (au travers de la période considérée que transversalement (entre les deux ligues d'une même fédération nationale).

Ce constat nous a imposé la mise au point d'un plan comptable unique nous obligeant à ré-agréger les données disponibles de manière uniforme.

Cette ré-agrégation des données financières s'est faite sur base des familles de recettes et de dépenses reprises au tableau ci-dessous :

Recettes

R1	Recettes publiques
R2	Recettes venant des partenaires commerciaux
R3	Recettes issues des membres
R4	Autres recettes
RT	Recettes totales

Dépenses

D1	Dépenses affectées aux membres
D2	Dépenses non directement affectées aux membres
D3	Dépenses de gestion
D4	Autres dépenses
DT	Dépenses totales

Tableau 30 : Familles de recettes et de dépenses ré-agrégées

Chaque famille de recettes (R1 à R4 + RT) et de dépenses (D1 à D4 + DT) a été détaillée en un nombre variable de sous-comptes qui nous ont obligés à effectuer une ré-agrégation détaillée de l'ensemble des recettes et dépenses de chaque ligue ou fédération impliquée dans notre étude, comme en témoigne l'exemple des deux ligues de Volleyball repris aux pages suivantes.

Cet outil rend des comparaisons sur base annuelle (1) et au travers de l'ensemble de la période retenue (2), entre ligues et fédérations, possibles.

DEUXIÈME PARTIE : PROPOSITION DE SYNTHÈSE THÉORIQUE

Recettes

R1 Recettes publiques

	Association Interprovinciale Francophone de Volleyball		Vlaamse Volleyball Bond
Recettes		Recettes	
R12	Autorités des communautés et régions	R12	Autorités des communautés et régions
R121	Fonctionnement	R121	Fonctionnement
R122	Propagande	R122	Propagande
R123	Conventions ADEPS	R123	Conventions BLOSO
R124	Représentation	R124	Représentation
R125	Subside "Sport - Intégration - VB Quartier" (FRB)	R125	Subside "Sport - Intégration - VB Quartier" (FRB)

R2 Recettes venant des partenaires commerciaux

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

R3 Recettes issues des membres

R31	Participation clubs (dont cotisations)	R31	Participation clubs (dont cotisations)
R311	Licences	R311	Licences
R312	Affiliations cercles	R312	Affiliations cercles
R313	Taxes (réaffiliation - chgt comité - amendes et frais)	R313	Taxes (réaffiliation - chgt comité - amendes et frais)
R314	Inscriptions compétitions	R314	Inscriptions compétitions
R315	Nouvelles affiliations	R315	Nouvelles affiliations
R316	Ligue "loisirs"	R316	Ligue "loisirs"
R317	Inscription championnat "Beach"	R317	Inscription championnat "Beach"
R318	Documents transferts	R318	Documents transferts
R319	Stages d'entraînement	R319	Stages d'entraînement

DEUXIÈME PARTIE : PROPOSITION DE SYNTHÈSE THÉORIQUE

R4	Autres recettes	R41	Réclamations - Appels - Cassation	R41	Réclamations - Appels - Cassation
		R42	Recettes de compétitions et organisations	R42	Recettes de compétitions et organisations
		R43	Matériel sportif divers	R43	Matériel sportif divers
		R44	Vulgarisation - Publications	R44	Vulgarisation - Publications
		R45	Placements bancaires (produits financiers)	R45	Placements bancaires (produits financiers)
		R46	Arbitrage	R46	Arbitrage - Commission d'appel
		R47	Divers	R47	Divers - Assurances
		R48	Individuelles	R48	Individuelles
		R49		R49	
		R491	Récupérations	R491	Récupérations
		R492	Reprises de provisions	R492	Reprises de provisions

Tableau 31 : *Détail des familles de recettes ré-agrégées. Exemples de l'Association Interprovinciale Francophone de Volleyball et de la Vlaamse Volleyballbond*

DEUXIÈME PARTIE : PROPOSITION DE SYNTHÈSE THÉORIQUE

	Association Interprovinciale Francophone de Volleyball		Vlaamse Volleyball Bond	
	Dépenses	Dépenses		
D1	Dépenses affectées aux membres			
	D11	Organisation	D11	Organisation
	D12	Matériel sportif	D12	Matériel sportif
	D13	Formation	D13	Formation
	D14	Jeunesse	D14	Jeunesse
	D15	Organisations AIF	D15	Organisations VVB
	D151	Beach Volley	D151	Beach Volley
	D152	Stages d'entraînement	D152	Stages d'entraînement
	D16	Arbitrage	D16	Arbitrage
	D17	Sport de haut niveau	D17	Sport de haut niveau
D2	Dépenses non directement affectées aux membres			
	D171	Conventions ADEPS	D171	Conventions BLOSO
	D172	Stages d'entraînement	D172	Stages d'entraînement
	D18	Editions et vulgarisation	D18	Editions et vulgarisation
	D19	Vétérans	D19	Vétérans
		Représentation et dépenses individuelles		Représentation et dépenses individuelles
	D21		D21	
	D22	Fédération Belge de Volleyball	D22	Fédération Belge de Volleyball
	D23	Actions promotionnelles (Propagande)	D23	Actions promotionnelles (Propagande)
	D24	Relations extérieures	D24	Relations extérieures
	D25	Bâtiments et locaux (location)	D25	Bâtiments et locaux - Vlaams Volleyballcenter Vilvoorde
	D26	Amortissements	D26	Amortissements
	D27	Bâtiments et locaux (propriétaire)	D27	Bâtiments et locaux (propriétaire)
	D28	Affiliations	D28	Affiliations
	D29	Assurances	D29	Assurances

DEUXIÈME PARTIE : PROPOSITION DE SYNTHÈSE THÉORIQUE

Dépenses de gestion

D3

D31	Emploi (personnel)	D31	Emploi (personnel)
D32	Frais de personnel non appointé	D32	Frais de personnel non appointé
		D321	Fonctionnement des commissions
		D322	Honoraires - Frais juridiques
D33	Dépenses administratives (dont informatique et secrétariat)	D33	Dépenses administratives (dont informatique et secrétariat)
D34	Déplacements	D34	Déplacements
D35	Frais cantine	D35	Frais cantine
D36	Frais de gestion	D36	Frais de gestion
D37	Divers	D37	Divers
D41	Frais financiers et généraux (Charges financières)	D41	Frais financiers et généraux (Charges financières)
		D411	Charges d'emprunt
D42	Charges exercices antérieurs	D42	Charges exercices antérieurs
D43		D43	Taxes (impôt foncier, impôt ASBL ...)
D44	Provisions	D44	Provisions
D45	Divers	D45	Divers
D46	Charges exceptionnelles	D46	Charges exceptionnelles
		D47	Rachat d'actions du Vlaams Volleyballcenter Vilvoorde

Autres dépenses

D4

Tableau 32 : Détail des familles de dépenses ré-agrégées. Exemples de l'Association Interprovinciale Francophone de Volleyball et de la Vlaamse Volleyballbond

3. AFFECTATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES ET CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE DES LIGUES ET FÉDÉRATIONS : HYPOTHÈSE

Horch (50, 1994, pp. 269-283), au départ de la théorie de la dépendance des ressources, s'est penché sur le degré d'autonomie organisationnelle et fonctionnelle des organisations sportives allemandes en fonction de l'origine de leurs ressources financières. Sur base de cette étude, et au vu des données dont nous disposons pour les ligues et fédérations sportives belges, nous entendons vérifier l'hypothèse selon laquelle l'affectation qui est faite de ses ressources financières par une organisation peut être mise en relation avec la configuration organisationnelle qui est la sienne.

Le dégagement de variables financières précises serait dès lors l'outil par lequel l'analyse financière permettrait de fournir une première « figure » configurationnelle qui soutiendrait l'analyse faite au Chapitre « 2 » (titre « III », sous-titre « 2 »).

L'analyse de ces variables, sur une année précise (1998), permettrait

- de décrire une ligue ou une fédération,
- de montrer qu'une ligue ou une fédération tend davantage vers un type de configuration plutôt que vers un autre.

L'évolution de ces variables, dans une perspective longitudinale, témoignerait

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

4. AFFECTATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES ET CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE DES LIGUES ET FÉDÉRATIONS : ANALYSE

4.1. Les données : variables financières à retenir

En dehors de caractéristiques propres à chacune de nos ligues ou fédérations, trois modèles fondamentaux – bureaucratique, entrepreneurial, missionnaire - structurent l'analyse configurationnelle des organisations (64b, Mintzberg, 1999) (65, Nizet et Pichault, 2000). Ces modèles se déclinent ensuite en sous-modèles ou en hybrides ⁵, dans la mesure où ils constituent eux-même des idéaux-types.

Nous entendons, par le biais des variables financières retenues ⁶, comparer les ligues et fédérations entre elles, c'est-à-dire relativement les unes aux autres. Nous dégagerions ainsi, éventuellement, leur tendance à être plus bureaucratique, plus entrepreneuriale ou plus missionnaire que les autres.

Dix variables, reprises dans le tableau ci-dessous, ont été retenues. Elles couvrent les flux financiers principaux communs aux ligues et fédérations sportives. Elles sont clairement identifiables, ce qui évite au maximum les risques d'interprétation malheureuse.

1	R1	ensemble des recettes publiques
2	R2	recettes en provenance des partenaires commerciaux
3	R3	recettes en provenance des membres affiliés
4	R4	autres recettes
5	RT	recette totale
6	D1	dépenses consacrées à l'activité des membres
7	D22	dépenses affectées à l'organisation de manifestations nationales
	D23	dépenses affectées à des actions promotionnelles
8	D3	ensemble des dépenses de gestion
9	D4	autres dépenses
10	DT	dépense totale

Tableau 33 : Variables financières comparatives

⁵ 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)

⁶ Les variables retenues relèvent d'une logique de comptabilité de trésorerie. Ceci ne doit pas surprendre le lecteur. En effet, constituées en asbl, les ligues et fédérations n'ont pas, jusqu'à la mise en application de la loi de 2002, qui complète la loi de 1921, d'obligation de comptabilité complète (incluant le bilan).

On notera que les recettes totales (RT) et les dépenses totales (DT) ne sont pas nécessairement identiques, dans une même année, pour une même ligue ou fédération. Ceci procède du fait, entre autres, que des sommes dues - sous forme de subsides – à une ligue ou une fédération ne lui sont pas versées au cours de l'exercice concerné.

Ces variables financières brutes (montants tels qu'apparaissant dans le comptes ré-agrégés) se devaient, pour les besoins de la présente analyse, d'être exprimées en euros constants. Une table de conversion, reprise ci-dessous, a été établie, sur base de l'indice des prix à la consommation établi à la valeur 100, en 1981, par le Ministère belge des Affaires économiques

⁷.

Indice des prix à la consommation belge sur la base 1981 = 100

Formule de base

**100 en 2001 est égal en 1985 à
(100 x indice 1985) / indice 2001**

Année	Indice 1981	facteur de multiplication des valeurs
1982	108,163	0,598
1983	116,451	0,643
1984	123,844	0,684
1985	129,873	0,718
1986	131,555	0,727
1987	133,6	0,738
1988	135,153	0,747
1989	139,351	0,770
1990	144,155	0,796
1991	148,785	0,822
1992	152,401	0,842
1993	156,598	0,865
1994	160,321	0,886
1995	162,673	0,899
1996	166,032	0,917
1997	168,736	0,932
1998	170,345	0,941
1999	172,253	0,952
2000	176,638	0,976
2001	181,003	1,000

Tableau 34 : Indices des prix à la consommation 1982 – 2001, sur base 1981

⁷ Site du Ministère des Affaires économiques - <http://www.stabel.fgov.be>

Une réflexion sur les ressources financières disponibles et leur affectation nous a fait assembler les dix variables en six indices dont nous pensons qu'ils sont susceptibles de mettre en lumière les aspects configurationnels spécifiques à l'ensemble des ligues et fédérations étudiées.

Ces indices constituent la base de notre dispositif d'analyse.

I.1	Part de recettes en provenance des partenaires publics, par rapport aux recettes totales	$R1 / RT$
I.2	Part de dépenses consacrées à la gestion de la structure, par rapport aux dépenses totales	$D3 / DT$
I.3	Part de recettes en provenance des partenaires commerciaux et des activités en relation avec l'extérieur de la fédération, par rapport aux recettes totales	$(R2 + R4) / RT$
I.4	Part de dépenses consacrées à des actions promotionnelles et à l'organisation de manifestations nationales, par rapport aux dépenses totales	$(D22 + D23) / DT$
I.5	Part de recettes en provenance des membres affiliés, par rapport aux recettes totales	$R3 / RT$
I.6	Part de dépenses consacrées à l'activité des membres, par rapport aux dépenses totales	$D1 / DT$

Tableau 35 : Choix de six indices financiers combinés

Ces indices sont exprimés en pourcentages des recettes ou dépenses totales.

Le choix des indices, que nous entrerons dans une analyse en composantes principales centrée par colonnes, va donc prédisposer l'analyse à situer les différentes ligues et fédérations de notre étude, dans les plans $f_1, f_2, \dots$, en termes de type bureaucratique, entrepreneurial ou missionnaire⁸.

Selon la description des configurations organisationnelles faite au CH 3 de la Partie I, on peut estimer que ***l'indice « 1 »***, correspondant à la part de recettes en provenance des partenaires publics par rapport aux recettes totales ($R1 / RT$), et ***l'indice « 2 »***, correspondant à la part de dépenses consacrées à la gestion de la structure par rapport aux dépenses totales ($D3 / DT$) signent ***une configuration de type bureaucratique***.

De même, l'indice « 3 », correspondant à la part de recettes en provenance des partenaires commerciaux et des activités en relation avec l'extérieur de la fédération par rapport aux recettes totales ($R2 + R4 / RT$) et ***l'indice « 4 »***, correspondant à la part de dépenses consacrées à des actions promotionnelles et à l'organisation de manifestations nationales par rapport aux dépenses totales ($D22 + D23 / DT$), signent ***une configuration entrepreneuriale***.

Enfin, l'indice « 5 », correspondant à la part de recettes en provenance des membres affiliés par rapport aux recettes totales ($R3 / RT$) et **l'indice « 6 »**, correspondant à la part de dépenses consacrées à l'activité des membres par rapport aux dépenses totales ($D1 / DT$), signent, quant à eux **une configuration missionnaire**.

4.2. Les tableaux d'indices

Une présentation des indices, sous forme de tableaux, peut se faire selon plusieurs critères. Les six indices peuvent être présentés par année, pour l'ensemble des ligues et fédérations (1). Ils peuvent être présentés, pour une même ligue ou fédération, sur l'ensemble des années concernées (2). Ils peuvent enfin être présentés par indice, pour l'ensemble des ligues et fédérations et des années concernées (3). Les présentations de type (1) et (2) ont été repoussées dans les annexes de la thèse (**ANNEXES 7.1 et 7.2**). La présentation (3) nous a paru la plus pertinente lorsqu'il s'agit d'étudier les configurations organisationnelles de nos ligues et fédérations et leur changement dans une perspective historique.

Indice "1" $R1/RT$

	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1990	1985
U.R.B.S.F.A.	0,00	0,00	0,00	0,03	0,02	0,00		0,06	0,09
V.V.B.	0,27	0,27	0,27	0,20	0,24	0,24	0,18	0,12	
A.I.F. – V.B.	0,41	0,30	0,31	0,29	0,29	0,28	0,24	0,42	0,30
L.F.E.	0,42	0,49	0,64	0,65	0,58	0,73	0,72		
L.B.F.A.	0,58	0,64	0,61	0,59	0,63	0,63	0,64	0,64	
V.A.L.	0,49	0,49	0,50	0,39	0,37	0,37	0,40	0,29	
V.J.F.	0,30	0,40		0,27	0,25	0,20			
L.J.F.	0,38	0,22	0,40	0,42	0,41	0,42		0,64	
F.R.B.G. (A.F.G. – V.G.V.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			

Tableau 36 : Part de recettes en provenance des partenaires publics

Indice 2 $D3/DT$

	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1990	1985
U.R.B.S.F.A.	0,33	0,38	0,38	0,40	0,43	0,42		0,31	0,44
V.V.B.	0,26	0,30	0,20	0,22	0,21	0,21	0,23	0,29	
A.I.F. – V.B.	0,38	0,35	0,40	0,37	0,42	0,41	0,42	0,40	0,44
L.F.E.	0,72	0,71	0,66	0,51	0,57	0,46	0,42		
L.B.F.A.	0,47	0,58	0,54	0,51	0,51	0,42	0,42	0,75	
V.A.L.	0,45	0,44	0,36	0,40	0,40	0,39	0,43	0,49	
V.J.F.	0,47	0,44		0,42	0,42	0,48			
L.J.F.	0,37	0,39	0,50	0,37	0,43	0,39		0,43	
F.R.B.G. (A.F.G. – V.G.V.)	0,33	0,41	0,42	0,62	0,62	0,54			

Tableau 37 : Part de dépenses consacrées à la gestion de la structure

⁸ Le logiciel utilisé, pour cette analyse, est le package « ade4 » de l'environnement « R 2 » - Logiciel freeware que l'on trouve à l'adresse suivante : <http://lib.stat.cmu.edu/R/CRAN/>

Indice 3 (R2+R4)/RT

	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1990	1985
U.R.B.S.F.A.	0,62	0,57	0,57	0,50	0,50	0,50		0,35	0,33
V.V.B.	0,38	0,38	0,30	0,41	0,34	0,36	0,42	0,42	
A.I.F. – V.B.	0,11	0,18	0,14	0,19	0,15	0,15	0,21	0,17	0,07
L.F.E.	0,11	0,11	0,03	0,08	0,19	0,08	0,02		
L.B.F.A.	0,24	0,03	0,13	0,12	0,09	0,08	0,07	0,14	
V.A.L.	0,33	0,31	0,16	0,25	0,26	0,27	0,30	0,38	
V.J.F.	0,23	0,13		0,28	0,27	0,10			
L.J.F.	0,08	0,12	0,05	0,03	0,04	0,01		0,03	
F.R.B.G. (A.F.G. – V.G.V.)	0,08	0,08	0,12	0,12	0,12	0,08			

Tableau 38 : Part de recettes en provenance des partenaires commerciaux et des activités en relation avec l'extérieur de la fédération

Indice 4 (D22+D23)/DT

	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1990	1985
U.R.B.S.F.A.	0,17	0,11	0,07	0,05	0,05	0,05		0,00	0,00
V.V.B.	0,04	0,03	0,00	0,04	0,01	0,10	0,12	0,03	
A.I.F. – V.B.	0,06	0,05	0,06	0,06	0,08	0,06	0,02	0,04	0,01
L.F.E.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	0,23		
L.B.F.A.	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	
V.A.L.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
V.J.F.	0,03	0,03		0,00	0,00	0,00			
L.J.F.	0,02	0,03	0,02	0,12	0,07	0,06		0,02	
F.R.B.G. (A.F.G. – V.G.V.)	0,04	0,14	0,16	0,00	0,02	0,02			

Tableau 39 : Part de dépenses consacrées à des actions promotionnelles et à l'organisation de manifestations nationales

Indice 5 R3/RT

	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1990	1985
U.R.B.S.F.A.	0,38	0,43	0,43	0,47	0,47	0,50		0,59	0,59
V.V.B.	0,36	0,35	0,44	0,39	0,42	0,40	0,41	0,46	
A.I.F. – V.B.	0,47	0,52	0,55	0,52	0,56	0,57	0,55	0,40	0,63
L.F.E.	0,47	0,40	0,33	0,27	0,22	0,19	0,26		
L.B.F.A.	0,18	0,26	0,26	0,29	0,27	0,29	0,29	0,22	
V.A.L.	0,18	0,20	0,34	0,36	0,37	0,36	0,30	0,33	
V.J.F.	0,47	0,48		0,45	0,47	0,70			
L.J.F.	0,55	0,66	0,55	0,55	0,55	0,57		0,33	
F.R.B.G. (A.F.G. – V.G.V.)	0,92	0,88	0,88	0,88	0,88	0,92			

Tableau 40 : Part de recettes en provenance des membres affiliés

Indice 6 D1/DT

	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1990	1985
U.R.B.S.F.A.	0,26	0,36	0,43	0,39	0,35	0,34		0,29	0,27
V.V.B.	0,27	0,27	0,18	0,23	0,19	0,18	0,16	0,19	
A.I.F. – V.B.	0,36	0,38	0,27	0,34	0,26	0,27	0,29	0,34	0,42
L.F.E.	0,04	0,12	0,12	0,29	0,27	0,36	0,20		
L.B.F.A.	0,45	0,31	0,34	0,36	0,36	0,45	0,44	0,10	
V.A.L.	0,43	0,44	0,49	0,47	0,45	0,46	0,44	0,33	
V.J.F.	0,34	0,36		0,38	0,37	0,20			
L.J.F.	0,37	0,43	0,33	0,35	0,37	0,33		0,30	
F.R.B.G. (A.F.G. – V.G.V.)	0,25	0,23	0,23	0,21	0,20	0,23			

Tableau 41 : Part de dépenses consacrées à l'activité des membres

Le tableau à analyser comprend par conséquent 6 indices et 9 fédérations ou ligues sportives belges. Il réunit des données sur une période qui court de 1985 à 2001. Les années 1985, 1990 et 1995 ne nous fournissent cependant pas les données de certaines ligues ou fédérations.

Ligue ou fédération	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1990	1985
U.R.B.S.F.A.	x	x	x	x	x	x		x	x
V.V.B.	x	x	x	x	x	x	x	x	
A.I.F. – V.B.	x	x	x	x	x	x	x	x	x
L.F.E.	x	x	x	x	x	x	x		
L.B.F.A.	x	x	x	x	x	x	x	x	
V.A.L.	x	x	x	x	x	x	x	x	
V.J.F.	x	x		x	x	x			
L.F.J.	x	x	x	x	x	x		x	
F.R.B.G. (A.F.G.- V.G.V.)	x	x	x	x	x	x			

Tableau 42 : Disponibilité des indices financiers par ligue ou fédération – Période 1985, 1990 et 1995-2001

Grâce à l'analyse en composantes principales, notre objectif est de créer des combinaisons des indices qui permettent d'initier une typologie des fédérations.

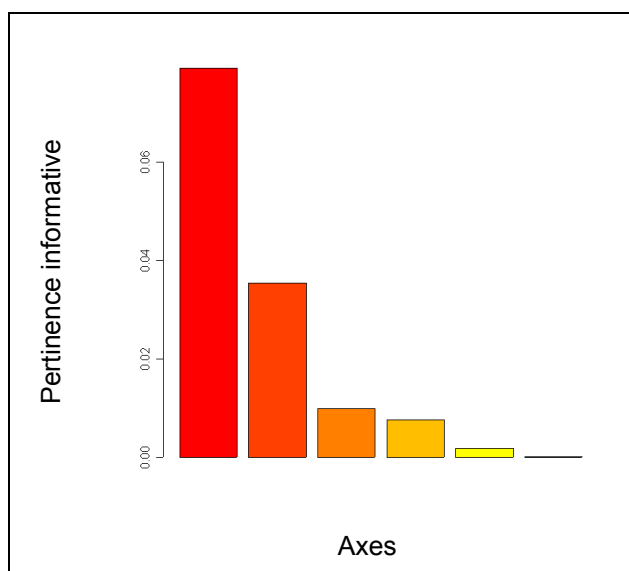
L'analyse se limite aux données 1995 - 2001. Elle a pour but de réduire le tableau de données de X variables (les 6 indices) à X^{-n} variables. Ces variables sont nouvelles et portent le nom de composantes principales. Ces composantes principales décrivent les sujets (ligues et fédérations) comme le font les variables initiales (les 6 indices). Il est donc possible de visualiser les corrélations existantes entre les variables initiales et les composantes principales. A partir de là, on peut donner une portée conceptuelle aux composantes principales. C'est à partir de ces notions conceptuelles que seront désormais décrits les sujets (ligues et fédérations) projetés dans les plans $f_1 - f_2$, $f_1 - f_3$

D'un point de vue technique, on constate, à la lecture des tableaux ci-dessus, que les données sont homogènes c'est-à-dire que les indices varient tous dans des valeurs comprises entre 0 et 1.

Les indices, au nombre de 6, sont déclarés en indices numérotés de 1 à 6.

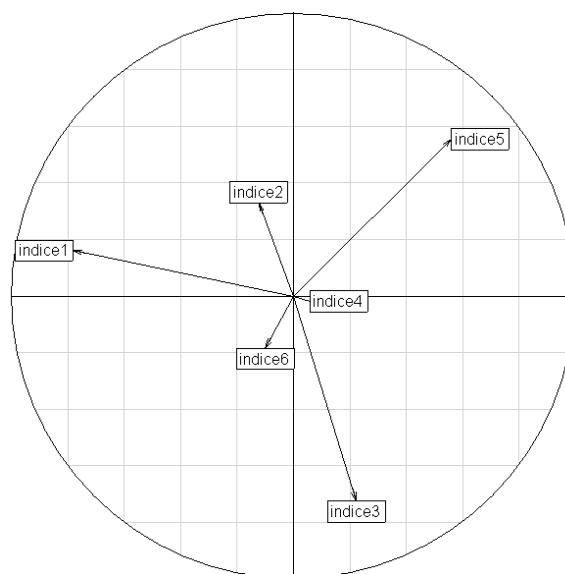
Les ligues et les fédérations sont désignées par leur abréviation complétée de l'année concernée. Ainsi, l'étiquette "VJF2000" désigne la ligne contenant les indices de la Vlaamse Judo Federatie (V.J.F.) pour l'année 2000.

4.3. Axes et plans retenus



Graphique 1 : *Pertinence informative des indices financiers (axes) retenus (1995-2001)*

La représentation en bâtons ci-dessus caractérise le nombre d'axes à conserver par l'analyse. Rappelons qu'il y a autant d'axes que d'indices initiaux soit 6. La représentation suggère de conserver les deux premiers; ils suffisent à retrouver 85.27% de l'information contenue dans le tableau initial (de dimension 6).



Graphique 2 : Cercle de corrélation et positionnement des indices financiers (1995-2001)

Le cercle de corrélation représente par conséquent la définition des axes principaux sur le plan (f_1 et f_2). Deux axes se distinguent. Le premier axe oppose les indices 1 et 5. Le deuxième axe oppose les indices 5 et 3.

Les indices « 2 » (part de dépenses consacrées à la gestion de la structure), « 4 » (part de dépenses consacrées à des actions promotionnelles et à l'organisation de manifestations nationales) et « 6 » (part de dépenses consacrées à l'activité des membres) ont moins, voire peu, de valeur car trop proches du point « G ».

4.4. Signification conceptuelle

Le premier axe, opposant les indices 1 et 5, traduit la balance entre la dimension missionnaire (indice 5) et la dimension bureaucratique (indice 1). Le deuxième axe traduit quant à lui la balance entre la dimension missionnaire (indice 5) et la dimension entrepreneuriale (indice 3).

⁹

La pertinence de l'analyse statistique effectuée ici doit être considérée par rapport aux ressources des ligues et fédérations (indices 1, 3 et 5) plutôt que par rapport à l'utilisation qui en est faite. Les indices « 2 » (part de dépenses consacrées à la gestion de la structure), « 4 » (part de dépenses consacrées à des actions promotionnelles et à l'organisation de

⁹ Des valeurs élevées de recettes publiques (indice « 1 ») par rapport aux recettes totales signent, écrivions nous plus haut, une configuration de type bureaucratique. Des valeurs élevées de recettes issues des partenaires commerciaux (indice « 3 »), par rapport aux recettes totales, signent une configuration de type entrepreneurial. Des valeurs élevées de recettes en provenance des membres affiliés (indice « 5 ») par rapport aux recettes totales, signent une configuration de type missionnaire.

période. Le haut niveau de l'indice « 5 » (de 0,88 à 0,92), représentatif d'une part de recettes issues des membres élevée ¹⁰, souligne la tendance **missionnaire** de la F.R.B.G. et de ses ligues. Cette caractéristique est renforcée – bien que le caractère contributif de ces indices soit limité, d'un point de vue statistique – par une légère croissance de l'indice « 6 » (part de dépenses consacrées à l'activité des membres) tandis que l'indice « 2 » (part de dépenses consacrées à la gestion de la structure), que nous présentons comme caractéristique de la bureaucratie, s'affiche en régression (de 0,62 - en 1997- à 0,33 - en 2001 -), sur la période.

	F.R.B.G.	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

Tableau 43 : Valeurs des indices financiers de la F.R.B.G.

La position de **l'U.R.B.S.F.A.**, sur le graphique par rapport aux axes f_1 et f_2 , souligne l'incidence élevée de l'indice « 3 », représentatif de la part 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**. Cette caractéristique est renforcée – bien que le caractère contributif de ces indices soit limité, d'un point de vue statistique - par un indice « 4 » (part de dépenses consacrées à des actions promotionnelles et à l'organisation de manifestations nationales), qui signe lui aussi la tendance entrepreneuriale, en croissance (de 0,00 à 0,17) et par un indice « 2 » (part de dépenses consacrées à la gestion de la structure), que nous présentons comme caractéristique de la bureaucratie, en régression sur l'ensemble de la période (de 0,54 à 0,33).

	U.R.B.S.F.A.	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

Tableau 44 : Valeurs des indices financiers de l'U.R.B.S.F.A.

La **Ligue Francophone d'Escrime** (L.F.E.) occupe une position, sur le graphique par rapport aux axes f_1 et f_2 , qui souligne l'incidence élevée de l'indice « 1 » (part de recettes en

¹⁰ Cette valeur élevée l'est également lorsque l'on prend en compte la cotisation individuelle de chaque membre, ainsi que le nombre de membres de la FRBG.

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 » (part de recettes issues des membres) progresse, sur cette même période, de 0,19 à 0,47, signifiant une **évolution configurationnelle missionnaire**.

	<u>L.F.E.</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

Tableau 45 : Valeurs des indices financiers de la L.F.E.

La **Ligue Belge Francophone d'Athlétisme** (L.B.F.A.) occupe également une position, sur le graphique par rapport aux axes f_1 et f_2 , qui souligne l'incidence élevée de l'indice « 1 » (part 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.

	<u>L.B.F.A.</u>	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

Tableau 46 : Valeurs des indices financiers de la L.B.F.A.

L'Association Interprovinciale Francophone de Volleyball (A.I.F.-V.B.) occupe une position, sur le graphique par rapport aux axes f_1 et f_2 , qui souligne l'incidence élevée de l'indice « 1 » (part 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**. Ces caractéristiques sont renforcées – bien que le caractère contributif de ces indices soit limité, d'un point de vue statistique – par un indice « 6 » (part de dépenses consacrées à des actions promotionnelles et à l'organisation de manifestations nationales), qui signe lui aussi la tendance

missionnaire, et par un indice « 2 » (part de dépenses consacrées à la gestion de la structure), qui signe le caractère bureaucratique.

	A.I.F. – V.B.	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

Tableau 47 : Valeurs des indices financiers de l'A.I.F.-V.B.

La Ligue Francophone de Judo (L.F.J.) signe, comme sa consœur flamande (la V.J.F.), une position sur le graphique, par rapport aux axes f_1 et f_2 , proche de celle de l'A.I.F.-V.B.. L'incidence 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**. Ces caractéristiques sont renforcées – bien que le caractère contributif de ces indices soit limité, d'un point de vue statistique – par un indice « 6 » (part des dépenses consacrées à des actions promotionnelles et à l'organisation de manifestations nationales), qui signe lui aussi la tendance missionnaire, et par un indice « 2 » (part de dépenses consacrées à la gestion de la structure), qui signe le caractère bureaucratique.

	L.F.J.	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

Tableau 48 : Valeurs des indices financiers de la L.F.J.

La Vlaamse Atletiek Liga (V.A.L.) occupe une position, sur le graphique par rapport aux axes f_1 et f_2 , proche de celle de sa consœur francophone, la L.B.F.A.. Ceci est particulièrement vrai en fin de période (2000 et 2001), l'incidence élevée de l'indice « 1 » (part des 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**.

	<u>V.A.L.</u>	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

Tableau 49 : Valeurs des indices financiers de la V.A.L.

Le graphique, par rapport aux axes f_1 et f_2 , 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**.

	<u>V.V.B.</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

Tableau 50 : Valeurs des indices financiers de la V.V.B.

La Vlaamse Judo Federatie (V.J.F.) signe une position sur le graphique, par rapport aux axes f_1 et f_2 , qui la rapproche de celle de sa consœur francophone (L.F.J.). L'incidence 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 » (part des recettes issues des membres). Les valeurs relativement élevées de celui-ci suggèrent une **attention aux missions**. Ces caractéristiques sont renforcées – bien que le caractère contributif de ces indices soit limité, d'un point de vue statistique – par un indice « 6 » (taux de dépenses consacrées à des actions promotionnelles et à l'organisation de manifestations nationales), qui signe lui aussi la tendance missionnaire, et par un indice « 2 » (taux de dépenses consacrées à la gestion de la structure), qui signe le caractère bureaucratique.

	<u>V.J.F.</u>	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

Tableau 51 : Valeurs des indices financiers de la V.J.F.

Synthèse

Dans le but de présenter une synthèse qui construise une approche théorique des configurations organisationnelles propre au monde des ligues et fédérations sportives et de leur changement, dans le contexte belge, ce chapitre entend **confronter, par le biais de l'outil statistique, les ressources financières de ces ligues et fédérations et leur affectation avec le choix de configuration ou d'hybride configurationnel** qu'elles soutiennent.

Il s'agit de décrire la classification d'une ligue ou d'une fédération (1) et de montrer qu'elle tend à s'éloigner ou à se rapprocher du groupe configurationnel dans lequel nous la situons (2).

Dans cette perspective, dix variables financières – 5 en recettes et 5 en dépenses – que nous avons exprimées en euros constants en vue de permettre des confrontations entre années différentes sont retenues. Ces variables sont combinées en six indices – 3 en recettes et 3 en dépenses – dont nous pensons qu'ils sont susceptibles de mettre en lumière des aspects configurationnels propres à chacune des ligues et fédérations étudiées.

Le mode de traitement statistique retenu est l'analyse en composantes principales sur les années 1995 à 2001. Cette analyse se révèle plus pertinente par rapport aux ressources financières des ligues et fédérations (les 3 indices de recettes) que par rapport à l'utilisation (les 3 indices de dépenses) qui en est faite. Ce constat confirmerait l'idée selon laquelle il est plus facile d'avoir une vision précise de l'origine des ressources de nos ligues et fédérations que de leur utilisation. Cette analyse semble donner sens aux choix de classification et au regroupement de nos ligues et fédérations en deux groupes majeurs

Au delà de **caractéristiques bureaucratiques communes** à toutes les ligues et fédérations de notre étude, des **caractéristiques missionnaires** importantes sont le fait de la F.R.B.G., tandis que les ligues d'Athlétisme (L.B.F.A. et V.A.L.), de Volleyball (A.I.F.-V.B. et V.V.B.), de Judo (V.J.F. et L.F.J.) et la Ligue Francophone d'Escrime (L.F.E.) manifestent un développement de ces caractéristiques au cours de la période étudiée. La mise en place de nouveaux décrets de reconnaissance et de subventionnement, en Flandres, comme en Communauté française, suggère et finance ce centrage sur les missions.

La fédération de football (U.R.B.S.F.A.) affiche une **tendance entrepreneuriale** marquée que nous attribuons à son indépendance budgétaire vis-à-vis des pouvoirs publics et aux partenariats importants qu'elle peut établir avec le monde des affaires.

Sur la période de six années (1995-2001) étudiée, chaque ligue ou fédération confirme son identité avec le groupe configurationnel dans lequel nous la situons. Ceci pourrait indiquer une résistance au changement organisationnel pour certaines. Pour d'autres, nous pensons que cela soulignerait leur engagement dans un processus de changement de configuration organisationnelle en vue de mieux intégrer les dimensions de l'environnement pertinent, des stratégies des acteurs, des valeurs de l'organisation et des structures qui y répondent.

