

TROISIEME PARTIE

Propositions de pilotage aux ligues et fédérations

PROPOSITIONS DE PILOTAGE AUX
LIGUES ET FEDERATIONS
SOUMISES À NOTRE ÉTUDE,
FONDÉES SUR LA COMPRÉHENSION
DE LA NATURE
DU(DES) CHANGEMENT(S)
CONFIGURATIONNEL(S)
OBSERVÉ(S)

INTRODUCTION

Au terme d'une étude effectuée auprès de deux fédérations nationales ¹ dont l'une, la Fédération Royale Belge de Golf, s'est communautarisée au 01 janvier 2002 et de sept ligues communautarisées ², la question se pose de savoir si une étude des configurations organisationnelles et de leur changement nous permet de dégager des propositions de pilotage qui soient bénéfiques à ces organisations.

Nous le pensons, tout en cadrant ces propositions dans les limites qui sont les nôtres.

Ces limites sont de deux ordres.

Notre position de chercheur impliqué, écrivions nous dans l'introduction à cette thèse, doit être abordée avec la connaissance des avantages et des limites qu'elle présente. En tant qu'acteur du système sportif, il pourrait nous être objecté que nos propositions relèvent d'un parti pris idéologique. Par la définition d'un cadre théorique et la mise en œuvre d'une méthode d'analyse rigoureuse, nous avons voulu éviter ce biais.

Nous avons fait le choix, dès le départ, d'appuyer notre **démarche sur un éclairage sociologique du fonctionnement des organisations sportives associée à une intervention participante, et une volonté d'opérationnaliser nos conclusions**.

Cette démarche limite également la nature des propositions que nous sommes en mesure de faire. L'étude des configurations organisationnelles des fédérations et ligues et de leur changement fait référence aux hommes qui les constituent, aux interactions – au lien social – qui les unissent ou les opposent, aux modèles d'action que ces hommes par leurs interactions engendrent, dans un espace socio-historique défini, entre autres, par les contraintes de l'environnement pertinent et les limites des acteurs internes et externes.

Il s'ensuit que les propositions que nous avancerons dans les conclusions qui suivent portent sur le changement de configuration des fédérations et des ligues dans une perspective d'optimisation des compétences, de l'action et de ses modes des hommes qui agissent au cœur de « **la structure centrale** ».

Il faut également noter, en préalable à toute proposition, que notre analyse, dans la démarche socio-historique qui est la nôtre, nous a permis de situer chaque fédération ou ligue de notre étude à un moment du cycle de vie configurationnel des organisations. Il s'agit d'une photographie instantanée, comme nous l'écrivions.

¹ U.R.B.S.F.A. et F.R.B.G.

La mise en œuvre de l'une ou l'autre, ou de plusieurs propositions viserait dès lors à déplacer la fédération ou la ligue dans ce cycle par un bond que nous voulons qualitatif.

Chaque proposition ne peut dès lors être considérée comme applicable par chacune des fédérations ou ligues mais doit être cadrée dans un audit particulier qui viserait à déterminer quel(s) bond(s) peu(ven)t être effectué(s) dans une évolution ou une revitalisation qualitative, selon le positionnement de nos ligues et fédérations dans la typologie que nous avons dressée au terme de la deuxième partie de notre thèse ³.

² V.A.L., L.B.F.A., V.J.F., L.F.J., V.V.B., A.I.F. – V.B., L.F.E. (la Vlaamse Schermbond, approchée, n'a pas répondu à nos demandes)

³ pp. 224-230 (Partie II – CH 3)

1. MÉTHODE

Afin de répondre à la volonté exprimée dans les quelques lignes qui précèdent, nous adresserons nos propositions aux acteurs de l'environnement pertinent (1), lorsqu'ils apparaissent concernés, aux ministres en charge du sport et à leur administration (2), et, in fine, aux hommes qui agissent au cœur des ligues et fédérations (3).

Notre approche impose que nos propositions partent d'une analyse de situation et tentent, à partir d'elle, de dégager des lignes de force sur lesquelles il soit possible de jouer.

Ces propositions ont été regroupées selon les cinq axes dégagés précédemment ⁴ dont nous pensons qu'ils sont susceptibles d'aider les parties ainsi définies à configurer leur organisation de telle sorte qu'elle puisse gérer les changements que requiert l'évolution de leur environnement pertinent.

Cette partie s'articulera par conséquent en quatre points.

Le premier (1), au sein duquel nous nous trouvons, cerne notre méthodologie de formulation des propositions.

Le deuxième (2) formulera les propositions de façon globale. Il s'agira, pour chacune d'entre elles, d'en définir le contenu.

Le troisième (3) exploitera la matrice définie ci-dessus afin de donner les pistes d'actions dont nous pensons qu'elles doivent permettre à la structure centrale de la ligue ou de la fédération d'opérationnaliser chaque proposition, en optimisant les impulsions et le contexte favorable créé par les acteurs concernés de l'environnement pertinent ou le ministre en charge du Sport et son administration.

Dans un quatrième et dernier point (4), nous nous efforcerons de cadrer ces propositions et les pistes d'action qui en résultent en fonction du stade où se trouvent les différentes ligues et fédérations dans leur cycle de vie organisationnelle. Nous recourrons pour ce faire à la typologie que nous avons établie au terme de la deuxième partie de cette thèse ⁵.

⁴ pp. 231-232 (Partie II – CH 3)

La matrice que nous proposons ci-dessous se veut descriptive de notre méthode.

	Autres acteurs de l'environnement pertinent		Ministres en charge du sport et administration		Structure centrale rassemblée au siège de la ligue ou de la fédération	
	<i>Impulsions</i> ====→	<i>Contexte favorable</i> ====→	<i>Impulsions</i> ====→	<i>Contexte favorable</i> ====→	<i>Opérationnalisation des impulsions</i> ====→	<i>Implémentation dans le contexte organisationnel</i>
Missions des ligues et fédérations						
Organisation des ligues et fédérations						
Dirigeants élus des ligues et fédérations						
Collaborateurs salariés des ligues et fédérations						
Offre d'accompagnement aux ligues et fédérations						
Gestion de la relation à l'environnement pertinent						

Tableau 72 : Matrice de positionnement des propositions

⁵ pp. 224-226 (Partie III – CH 3)

2. PROPOSITIONS GLOBALES

2.1. Missions des ligues et fédérations

Trois missions fondamentales se dégagent, au travers des décrets qui pilotent nos ligues ou fédérations et des programmes d'action qu'elles sont susceptibles de se donner.

La **mission d'organisation des activités sportives** se révèle être le « core business ». Cette mission est d'autant plus complexe qu'une même fédération ou ligue aura à gérer plusieurs disciplines différentes.

La **promotion des activités organisées** est la deuxième mission. Elle pourra se réaliser à différents niveaux parmi lesquels nous distinguons les activités comme telles, les média, l'organisation d'événement et la promotion par produits et gadgets interposés au sein d'une boutique.

La **mission de développement** est concomitante des deux premières et place la fédération ou la ligue dans une perspective à long terme. Elle comprendra essentiellement deux axes : la formation des dirigeants et des sportifs et la prestation de services aux clubs et aux membres. Cette dernière comprendra, sans exclusive, les services administratifs, toutes les formes d'information, l'accompagnement formatif, les centrales d'achat.

Actuellement, la tendance dominante, dans l'évolution de la prise en charge de ces missions par les ligues et fédérations, les amène à les élargir et à les diversifier. Cette démarche ne résulte pas toujours de stratégies formalisées. Elle apparaît parfois comme une fuite en avant et les innovations semblent trop souvent subies plutôt que choisies par une équipe qui ne disposerait pas des moyens adaptés ni du personnel compétent ou en quantité suffisante.

Afin de clarifier le positionnement des ligues et fédérations, nous suggérons, avec Bayle et Camy (4, 2003), d'opter pour l'une des **trois démarches stratégiques (P.1.1.)** suivantes.

Le choix peut être fait de **se focaliser sur le « core business »** qu'est la compétition de haut niveau.

Au contraire, la fédération ou la ligue peut opter pour **la diversification** en favorisant le développement de nouvelles activités. Une première option sera alors de se tourner vers de nouveaux publics au cœur desquels on trouvera le sport scolaire. Il s'agit en effet d'un potentiel trop peu exploité pour lequel le développement d'espaces intermédiaires entre l'école et le club favoriserait le passage vers le sport fédéral. Une deuxième option sera de s'ouvrir largement au

sport de loisir. Cette option requerrait le développement de services appropriés aux attentes de ces pratiquants que le monde fédéral sportif n'a guère pris en considération, à ce jour. Une troisième option sera le développement de l'événementiel et du secteur sportif professionnel. Il faut noter, à ce sujet que les capacités organisationnelles dont disposent la plupart des ligues et fédérations limitent fort cette perspective.

Le troisième choix sera de favoriser **le rayonnement multidimensionnel**. Cette ambition, importante, consiste à vouloir contribuer, par la mise en œuvre des activités, au développement social et économique de la société. Bayle et Camy (4, 2003) soulignent qu'elle « se fait par l'intégration et des tentatives de réponse à des problématiques autour de leur sport qui relèvent de l'éducation, de l'emploi, de la santé, de l'aménagement du territoire, de l'insertion, du développement durable, du développement économique, du tourisme (...) ». Un tel choix nécessite la mise en place de partenariats, de coopérations, voire de mutualisation avec d'autres ligues ou fédérations et l'ouverture vers d'autres acteurs que ceux qui relèvent de la stricte tutelle sportive des communautés.

Toute stratégie de mission sera fondée sur la prise en compte de l'environnement pertinent et sur un management adapté des ressources humaines, matérielles et financières.

En tout état de cause, il appartiendra au niveau stratégique – quel qu'en soit la composition – de la structure fédérale centrale de **garantir la cohérence de la démarche autour des buts de mission**⁶ **grâce au développement d'une démarche stratégique (P.1.2.)** en trois étapes :

1. définition des buts de mission,
2. adoption des buts de mission et transposition de ceux-ci en buts officiels,
3. traduction de la séquence buts de missions / buts officiels en buts opérants.

La particularité organisationnelle des ligues et fédérations sportives est, nous l'avons constaté au travers de cette thèse, que les ligues et fédérations communautarisées sont les organes qui ont en charge la gestion de leur sport sur le plan national. L'intervention des fédérations nationales, qui répondent en général au vocable de « coupole », se limite aux relations internationales du sport concerné (à l'externe) et à un rôle d'inter - fédérale (à l'interne). Les Communautés ont pris grand soin de définir les missions des ligues mais il n'y a pas de définition claire, entre ligues, du **rôle de la fédération nationale (P.1.3.)**, de son mode de financement et de son lien organique aux ligues. Cette imprécision est souvent cause de frictions entre ligues et supposerait, à tout le moins, l'établissement de conventions claires et accessibles à tous.

⁶ Le « but de mission » est une notion initialisée par Mintzberg. Pichault et Nizet lui donnent la définition suivante : « tout but qui se réfère aux produits, aux services ou encore aux clients de l'organisation ». Par opposition, le « but de système » est « tout but qui s'énonce en référence à l'organisation ou à ses membres, indépendamment des biens ou des services qu'elle produit ». (65, 2000, pp. 99-100).

2.2. Organisation des ligues et fédérations

Rappelons que notre réflexion porte sur l'organisation de **la structure centrale rassemblée au siège de la ligue ou de la fédération**.

Cette organisation sera conditionnée par trois facteurs.

Les **contraintes légales** qui résultent des décrets, en Communauté française, comme en Communauté flamande mettent des limites au déploiement des ligues et fédérations. Elles ont l'obligation de se constituer en associations sans but lucratif. Elles ne sont pas soumises à des statuts types mais se voient imposer certaines contraintes statutaires, en termes de buts, de siège, de composition des organes dirigeants et d'éligibilité des membres.

L'étendue des missions que se donne la fédération ou la ligue générera une diversité plus ou moins grande de tâches à assumer. Elle exige une équipe, des ressources matérielles et financières adaptées.

Le **niveau de centralisation / décentralisation** de la ligue ou de la fédération est le second facteur à prendre en compte.

La multiplication des niveaux verticaux dans les organigrammes des structures centrales rassemblées au siège de la ligue ou de la fédération dilue les responsabilités.

La recherche d'un organigramme plus plat rapprocherait la structure centrale rassemblée au siège de la ligue ou de la fédération du « sens des missions » (P.2.1.). Elle en accroîtrait la fonctionnalité. De plus, l'opérationnalité de l'organigramme en serait accrue, pour autant que les rôles de ses différents acteurs auront été clairement définis.

Ceci nous amène à poser des constats fonctionnels en matière d'organisation de nos ligues et fédérations et à poser la question du niveau de professionnalisation requis.

2.2.1. Au niveau des structures provinciales et des clubs

Si la structure centrale rassemblée au siège de la ligue ou de la fédération voit le niveau de son organisation fonctionnelle et la professionnalisation de ses salariés (cadres et collaborateurs) évoluer de façon globale vers plus d'efficacité, **les structures provinciales et les clubs** ne suivent pas.

Rares sont en effet les ligues ou fédérations qui disposent d'une administration au niveau des provinces ou des clubs qui soit professionnalisée et performante. La taille de nos ligues ou

fédérations et de nos Communautés ne le justifie souvent pas. Les structures provinciales, voire les clubs, dans certaines ligues ou fédérations, ont cependant un pouvoir stratégique et managérial réel, tant en Communauté flamande qu'en Communauté française.

Différentes actions peuvent être suggérées qui permettraient aux provinces et aux clubs d'élever le niveau de leur organisation fonctionnelle, tout en gardant à l'esprit que leur taille obère l'espoir de la professionnaliser.

Cette question de la taille critique est cependant au cœur du débat fonctionnel. Une tendance de fond se fait jour dans plusieurs ligues et fédérations qui consiste à fusionner des clubs. Il s'agit, par l'acquisition d'une taille plus conséquente, de générer des ressources financières, matérielles, logistiques et humaines en suffisance pour assumer les différentes missions d'un club. ***Les fusions ou, à tout le moins, les synergies entre clubs doivent être encouragées (P.2.2.).***

Parallèlement, les structures provinciales – en particulier au niveau des ligues et fédérations de taille réduite – nous semblent parcelliser le pouvoir stratégique et managérial sans prendre en compte les nécessités opérationnelles. Elles freinent l'efficacité et gonflent la configuration organisationnelle.

A défaut de les supprimer, ***le rôle des structures provinciales devrait à tout le moins être revu. Nous suggérerions de réduire leur pouvoir stratégique et managérial*** – qui en a fait de véritables baronnies, dans certaines ligues ou fédérations – ***et d'augmenter leur efficacité opérationnelle en en faisant des relais efficaces de la structure centrale rassemblée au siège de la ligue ou de la fédération*** ⁷ (P.2.3.).

La suppression ou la limitation des structures provinciales à une fonction opérationnelle sous couvert de la structure centrale rassemblée au siège de la ligue ou de la fédération requerrait ***la mise en place d'une structure de communication efficace et bi-directionnelle entre fédération ou ligue, et les provinces, les clubs et les membres. Il ne peut s'agir d'un outil « top-down » mais d'un processus fondé sur le feed-back permanent*** (P.2.4.).

2.2.2. Au niveau des commissions de la structure fédérale centrale

Il est de tradition constante, dans les organigrammes de nos ligues et fédérations, de constituer des commissions. Elles ont le plus souvent un caractère permanent et, dans notre approche configurationnelle, apparaissent comme les analystes du système.

⁷ Cette option met de façon fondamentale en cause la désignation d'administrateurs de fédération ou de ligue par les provinces.

Qu'il s'agisse de commissions techniques ou de commissions administratives, elles sont composées de membres du conseil d'administration auxquels, dans certains cas, de représentants d'autres niveaux fonctionnels – direction administrative / direction technique – sont associés.

Il nous apparaît essentiel de situer de façon rigoureuse le niveau – sommet stratégique / ligne hiérarchique – auquel ces commissions sont rattachées. ***Comme analystes de la structure, elles devraient être rattachées au sommet stratégique (P.2.5.)***. Leur donner une fonction d'analyse stratégique et les rattacher au management ou au secteur opérationnel est contre-productif.

Nos analyses nous amènent également à considérer qu'une stratégie fonctionnelle susceptible d'assurer leur efficacité consisterait à les activer essentiellement sur base des output à générer. Ceci aurait pour conséquence que, si la notion de commission « permanente » peut s'envisager dans certains domaines, ***il serait intéressant de favoriser l'existence de commissions adhoc (P.2.6.)*** appelées à fonctionner autour d'outputs à produire et à disparaître après réalisation de leur mission.

2.2.3. Au niveau du maillage fédéral

L'analyse configurationnelle des ligues et fédérations de notre étude nous a révélé ***une dimension missionnaire*** presque toujours présente, bien qu'elle s'exprime à des degrés divers. Cette dimension s'accompagne d'un sentiment identificateur propre aux collaborateurs de la structure centrale rassemblée au siège de la ligue ou de la fédération.

Ce sentiment identificateur résulte de ce que l'on appelle communément la culture sportive. Elle explique que l'on parvienne à réaliser énormément de choses avec une équipe réduite. Ce mode d'action est qualifié par Bayle et Camy (4, 2003) de fonctionnement en « commando ».

Force est cependant de constater que la limitation du nombre de bénévoles, au niveau stratégique et managérial, pour les fédérations et ligues, mais aussi au niveau opérationnel, dans les structures provinciales et au niveau des clubs pose la question de la possibilité de continuer à développer ce fonctionnement en commando. A cette préoccupation s'ajoute celle des compétences pointues requises, de plus en plus, au niveau du management et des opérations dans les ligues et fédérations.

La mise en œuvre de toute action visant la qualité du maillage fédéral garantie par les bénévoles serait capitale si l'on veut assurer la performance fédérale (P.2.7.).

2.2.4. Au niveau de la hiérarchie statutaire fédérale

La réflexion sur l'organisation et les structures des ligues et fédérations passe également par une réflexion sur leurs statuts et règlements d'ordre intérieur.

La réforme législative actuellement en cours en matière de structure et d'organisation des associations sans but lucratif, dans notre pays, pourrait être l'occasion d'améliorations fonctionnelles considérables de nos ligues et fédérations, elles-même structurées, par exigence décrétable, en associations sans but lucratif.

Nous pensons que les propositions suivantes devraient être prises en compte, sans perdre de vue le principe évoqué, au cours de son mandat, par la Ministre française de la Jeunesse et des Sports, Marie – Georges Buffet, selon lequel « l'avenir est dans des hommes et des femmes qui restent bénévoles à la tête des fédérations mais avec un entourage professionnel »⁸

L'Assemblée générale, organe suprême, doit garder le pouvoir traditionnel d'attribution et de contrôle ultime. Ces rôles démocratiques nous semblent essentiels pour le bon fonctionnement d'organisations qui sont par essence associatives.

Il nous semblerait utile de **dissocier l'élection du Président** (directe par l'AG – nombre de mandats successifs limités – élection sur base d'un programme), **de celle des membres du Conseil d'administration (P.2.8.)**.

Son élection par l'Assemblée générale devrait être directe, sur base d'un programme, et le nombre de mandats successifs devrait être limité. On éviterait, de la sorte, une nomination par les membres du Conseil d'administration dont le risque majeur est que le Président n'en devienne un inféodé.

La dissociation entre le pouvoir stratégique, d'une part, et le management et l'opérationnel, d'autre part, par **l'engagement d'un directeur général professionnel aux compétences minimales statutairement définies (P.2.9.)** devrait être à tout le moins favorisée.

Au niveau du pouvoir stratégique, il conviendrait de **favoriser l'installation d'un bureau exécutif, doté de pouvoirs minimaux statutairement définis et chargé de la définition des choix stratégiques et du pilotage stratégique « au quotidien » de l'organisation (P.2.10.)**. Ces pouvoirs seraient distincts de ceux du Conseil d'administration aux réunions trop éloignées que pour assurer un pilotage « professionnel ». Le Conseil d'administration deviendrait ainsi l'organe de contrôle du bureau exécutif. Dans le contexte de nos ligues et fédérations de petite taille, il devrait s'agir d'une équipe d'administrateurs, nommés par le Conseil d'administration,

sur proposition du Président. Le bureau exécutif étant constitué de bénévoles, le directeur général et le directeur technique ne pourraient en être membres (séparation stratégique – managérial) mais y siègeraient avec voix consultative. Leur présence s'y avèrerait cependant indispensable dans la mesure où ce sont eux qui sont chargés de la mise en œuvre des politiques et stratégies que cet organe déterminerait.

Enfin, mais ceci sera évoqué par ailleurs, la mise en place, à côté de l'audit externe du ministre en charge des sports ⁹, d' ***un audit interne, confié à une (des personnes) indépendante(s), dont le mandat serait précisé en termes de pouvoir d'investigation et affecté d'une finalité d'optimisation (P.2.11.)***, donnerait aux ligues et fédérations une capacité d'analyse de leur organisation et de leur performance qui fait actuellement souvent défaut.

2.3. Dirigeants élus et collaborateurs salariés

2.3.1. Un management par les compétences

La professionnalisation des collaborateurs de la structure centrale rassemblée au siège de la ligue ou de la fédération entraîne un glissement au sein de la configuration organisationnelle d'un management par la culture sportive vers un management par les compétences.

Un pays comme la France professionnalise actuellement les dirigeants élus de ses fédérations sportives. Il ne saurait être question, en Belgique, en Communauté flamande comme en Communauté française, de procéder de même. La taille de nos ligues ne le permet pas, sauf à demander à un élu, dont le rôle est fondamentalement stratégique, d'assumer contre rémunération des fonctions managériales, voire parfois opérationnelles. Nous avons souligné le danger que représentait cette solution pour celles des ligues ou fédérations soumises à notre étude qui l'ont adoptée.

Situant donc la professionnalisation ¹⁰ au niveau des cadres en charge du management et des collaborateurs opérationnels, en Belgique, trois étapes peuvent être identifiées dans ce processus.

Elles devraient s'enchaîner dans une séquence temporelle, témoignant ainsi d'un changement organisationnel de la ligue ou de la fédération. Cet enchaînement est tributaire de facteurs de l'environnement pertinent tels que les moyens mis à la disposition de la fédération ou de la ligue par l'autorité politique et son administration ou les partenaires et de facteurs propres à la

⁸ L'Equipe du 27/10/1998

⁹ Direct par son administration, ou confié à des organismes externes.

¹⁰ Une ambiguïté doit être levée à propos du terme professionnalisation. Ce vocable recouvre, dans notre thèse, l'engagement de collaborateurs salariés dans des postes à pourvoir et dont les compétences devraient être alignées sur des descriptions de fonction. Nous n'aurons donc pas recours, dans les lignes qui suivent au concept de « professionnalisation des dirigeants élus » qui recouvre, quant à lui, une augmentation des compétences, par le biais de formations adaptées, des dirigeants élus sans octroi de salaire.

fédération tels que le nombre de membres, leur participation financière au fonctionnement de celle-ci, les missions qu'elle entend assumer ...

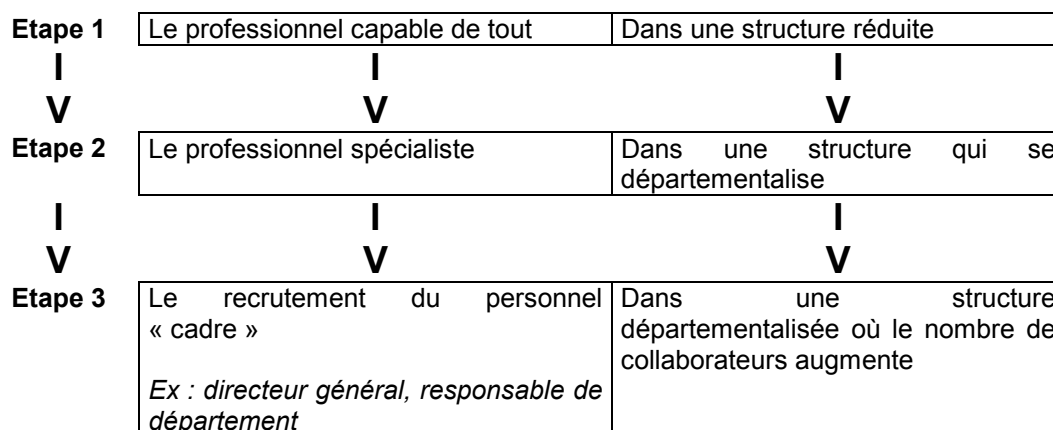


Tableau 73 : Les trois étapes de la professionnalisation des cadres managériaux et des collaborateurs opérationnels

Quelle que soit l'étape à laquelle se situent les ligues ou fédérations dans leur cycle de vie organisationnel et quels que soient les paramètres externes ou internes susceptibles d'influencer leur évolution configurationnelle, il nous semble que deux démarches concomitantes devraient leur être proposées. Elles lient la professionnalisation des collaborateurs salariés avec l'évolution des compétences des dirigeants élus.

La première consisterait à **favoriser le recrutement des collaborateurs salariés**, au niveau managérial comme au niveau opérationnel **sur base de l'adéquation de compétences par rapport aux fonctions (P.3.1.)**. Ceci supposerait un effort de définition des fonctions et du profil professionnel correspondant.

La seconde, évoquée par plusieurs responsables fédéraux, porte sur le niveau stratégique. Il s'agirait de **favoriser la candidature des dirigeants à élire** (Conseil d'administration, bureau exécutif) **sur base de valeurs et de compétences (P.3.2.)**. Il y aurait là également un effort de définition des fonctions et des compétences requises.

Ceci aurait pour avantage d'impliquer chaque administrateur dans la définition ¹¹ et le contrôle ¹² des options stratégiques de la ligue ou de la fédération, limiterait les tendances « provincialistes » ou « clubistes » et amènerait l'administrateur à prendre conscience des exigences fonctionnelles des niveaux managériaux et opérationnels, soit par implication directe dans les très petites structures ¹³, soit par collaboration avec les responsables du niveau managérial dans les structures départementalisées ¹⁴.

¹¹ En particulier pour ceux des administrateurs qui serait appelés à siéger au bureau exécutif.

¹² Pour tous les administrateurs.

¹³ Nous faisons ici référence à la notion de gouvernance imbriquée dont nous avons montré que, bien que délicate, elle s'impose dans les petites structures.

¹⁴ Nous faisons ici référence à la notion de gouvernance différenciée.

2.3.2. Un management par la motivation : les mécanismes incitatifs

Pour favoriser un fonctionnement harmonieux de la structure centrale rassemblée au siège de la ligue ou de la fédération, la mise en oeuvre de **mécanismes incitatifs** pour les acteurs bénévoles et salariés devrait être envisagée.

Ces mécanismes devraient être en harmonie avec les moyens (humains, logistiques, techniques et financiers) et la taille de la fédération. Ils pourraient être d'ordre financier ou non.

Les ***incitatifs financiers*** (**P.3.3.**) pour les salariés devraient prendre la forme de systèmes d'intéressement à la performance organisationnelle de leur secteur d'activité au sein de l'organisation fédérale globale. Pour les bénévoles, à quelque niveau que ce soit (structure centrale, province, club), on songera aux aspects fiscaux du statut des élus et des bénévoles.

Les ***incitants non-financiers*** (**P.3.4.**) ne sauraient être oubliés, en particulier dans un système sportif aux moyens limités. Les salariés, si leur lien à la « culture sportive » est important, sauront les apprécier, au même titre que les bénévoles. On songera ici aux aspects juridiques et sociaux du statut des élus et des bénévoles (reconnaissance, devoirs et protection) et à la valorisation du travail du personnel salarié, aux actions de formation du personnel (salarié et bénévole), à la qualité du cadre de travail.

Les particularités du système sportif telles que le travail en soirée et le week-end (en particulier pour les cadres salariés) et l'absence de convention collective spécifique ¹⁵ qui prendrait en compte ces particularités devraient trouver des réponses structurelles.

2.4. Offre d'accompagnement aux ligues et fédérations

La taille des ligues et fédérations, les possibilités d'engagement de collaborateurs salariés compétents, les modalités d'élection des dirigeants, les ressources logistiques et financières, les cultures spécifiques de chacune d'entre elles sont autant de contraintes internes qui freinent leur développement.

Les pressions de l'environnement pertinent, qu'elles soient d'ordre social, économique ou politique sont les contraintes externes qui interagissent avec ce développement.

Parmi les ligues et fédérations soumises à notre étude, celles qui ont su passer par une phase de revitalisation, dans leur cycle de vie configurationnelle, témoignent de ***la difficulté qu'elles***

¹⁵ Le secteur sportif relève, en Communauté française, de la Confédération des Employeurs des Secteurs Sportif et Socioculturel (C.E.S.S.o.C.) par le biais de laquelle il est rattaché à la Commission paritaire pour le secteur socioculturel, dite C.P. n° 329.

ont à gérer leurs missions face à ce faisceau de paramètres qu'elles ne peuvent maîtriser pleinement.

Les ligues que nous avons regroupées, dans notre typologie configurationnelle, sous le vocable de bureaucraties fédérales sportives finissantes ¹⁶ ajoutent aux paramètres évoqués ci-dessus des tensions internes considérables qui font passer **le maintien en l'état du système** devant la mise en œuvre des missions.

Celles que nous avons qualifiées de bureaucraties fédérales sportives ¹⁷ vivent l'expérience du choix douloureux des missions prioritaires à assumer. Faut-il se focaliser sur le « core business », faut-il oser la diversification ou doit-on choisir le rayonnement multidimensionnel ? Il s'agit là de **choix stratégiques** pour lesquels leur dirigeants disent manquer d'outils décisionnels prospectifs.

Nous pensons qu'une offre claire d'accompagnement doit être faite aux ligues et fédérations. Différentes initiatives sont prises, d'autres manquent encore. Elles devraient en tous cas être coordonnées au niveau de chacune des Communautés.

L'optimisation de la qualification des personnes passe, nous semble-t-il, par deux canaux, l'offre de formation et l'engagement des personnels qualifiés.

S'agissant de **l'offre de formation (P.4.1.)**, différents acteurs sont liés à la cause. Si les administrations des Communautés assurent directement (B.L.O.S.O. : Vlaamse Trainerschool) ou indirectement (A.D.E.P.S. : délégation de pouvoir aux ligues) la formation des **collaborateurs techniques**, elles délèguent les formations de base des **collaborateurs administratifs** aux interfédérales (Vlaamse Sport Federatie et Association Interprovinciale du Sport Francophone).

Les Hautes Ecoles et les Universités, dans le cadre de la formation des régents (3 ans) et des licenciés (4 ans) en éducation physique complètent l'offre par des cours de niveau variant de l'initiation à la spécialisation.

L'Académie Olympique Belge assure une formation de haut niveau pour **dirigeants élus et cadres** fédéraux.

Il faut cependant noter que, si des qualifications adéquates (fondées sur les formations techniques sus-mentionnées) sont actuellement exigées pour l'engagement de cadres

¹⁶ Nous avons jugé que la Vlaamse Judo Federatie (V.J.F.) et la Ligue Francophone de Judo (L.F.J.) sont des bureaucraties fédérales sportives finissantes.

¹⁷ Nous avons jugé que la Vlaamse Volleyball Bond (V.V.B.) et l'Association Interfédérale Francophone de Volleyball (A.I.F. – V. B.) sont des bureaucraties fédérales sportives.

techniques, les critères d'engagement de cadres ou de collaborateurs administratifs sont, quant à eux, bien moins précis.

Une coordination des niveaux de formation, tant technique qu'administrative, dans la perspective européenne à cinq niveaux et le développement d'une filière de qualification professionnalisante des « métiers du sport » doivent être étudiées, dans la perspective de l'optimisation de l'offre de formation.

L'engagement de personnes qualifiées aux différents niveaux de la structure fédérale centrale exige que des descriptions de profil et de fonction soient proposées (P.4.2.). Elles devraient tenir compte de la taille et des moyens de la ligue ou de la fédération, de façon à permettre la gestion des missions.

En conclusion à la deuxième partie de cette thèse, nous avons défini ***la forme de distribution et d'exercice du pouvoir*** comme un ensemble de règles et de modes de coopération qui se développent, au sein d'une fédération ou d'une ligue perçue comme un système complexe (en raison des incertitudes générées par l'environnement, des intérêts divergents d'acteurs multiples), entre élus et collaborateurs salariés ou rétribués, et qui permet à celle-ci d'assumer avec plus ou moins de bonheur ses buts de mission et de système.

Nous écrivions que deux formes de distribution du pouvoir nous semblaient dominer parmi les fédérations et ligues soumises à notre étude. Elles réfèrent à la différenciation qui se fait jour, ou non, entre les fonctions et les statuts des personnels et portent essentiellement sur les fonctions que les élus acceptent de céder aux salariés et les règles et modes de coopération qui sont mis en place entre ces acteurs pour répondre aux exigences des missions qui leur sont dévolues.

Ceci nous avait amené à distinguer :

- une « ***distribution de pouvoir imbriquée*** » caractérisée par l'extension des fonctions des élus aux tâches managériales et opérationnelles, repoussant les collaborateurs salariés dans ce que nous appelons le subalterne purement opérationnel,
- une « ***distribution de pouvoir différenciée*** » caractérisée par la présence de salariés en charge du management, positionnés à l'interface des fonctions stratégiques des élus et des fonctions opérationnelles des autres salariés.

Nous ne présentons aucune de ces deux formes de distribution de pouvoir comme faible ou forte mais constatons que la gouvernance différenciée caractérisait la seule grande fédération

(U.R.B.S.F.A.) de notre étude et les ligues – petites ou grandes – qui faisaient le pas du re-développement après revitalisation.

Constatons cependant avec Bayle et Camy (4, 2003) que « si les élus sont contraints de gérer des tâches opérationnelles, c'est-à-dire à assumer eux-mêmes des fonctions de gestion administrative, financière (...), il leur reste peu de temps pour traiter des questions politiques et stratégiques essentielles pour le moyen et le long terme. Le « pilotage à vue », sans perspective suffisante, s'il est possible sans (trop) de risque dans une période de croissance spontanée des activités, ne l'est plus lorsque l'activité se contracte ou que les jeux politiques voient le jour. Dans cette situation des choix politiques et stratégiques pertinents sont une question de vie ou de mort pour les organisations ».

Le choix d'un mode de distribution et d'exercice du pouvoir semble par conséquent déterminant dans le déploiement stratégique des ligues et fédérations autour des missions qui sont les leurs. Ce choix se fait nécessairement à l'intérieur des contraintes décrites plus haut. ***Des outils d'audit doivent être disponibles et donc créés, qui permettraient aux ligues et fédérations d'opérer ce choix (P.4.3.)*** .

Les limites – taille, moyens financiers et logistiques, autres contraintes – qui s'imposent à la professionnalisation de nos ligues et fédérations pourraient être compensées par ***l'offre de services mutualisés***, au niveau des Communautés.

Lorsque l'on se penche sur la problématique des compétences juridiques, informatiques, financières, fiscales, de marketing, de communication ou de gestion de ressources humaines, la perspective de professionnalisation des collaborateurs salariés ou de l'élévation des compétences des dirigeants est obérée par la question de la taille critique de la ligue ou de la fédération et ses conséquences budgétaires, de telle sorte que le profil du cadre ou du collaborateur salarié sera celui du généraliste, du polyvalent, plutôt que celui du spécialiste.

Confrontés à des problèmes pointus ou récurrents, dans les domaines sus-mentionnés, quatre démarches différentes seront le plus souvent envisagées par les dirigeants.

La première, dramatique dans une perspective à long terme, consistera à nier les questions qu'ils posent. La deuxième sera de mobiliser des élus qui disposeraient de compétences particulières. Une troisième solution consistera à mobiliser des cadres ou collaborateurs techniques en modifiant leur profil. Bien souvent, l'on combinera les trois solutions, entrant à nouveau dans un processus de gouvernance imbriquée.

La quatrième solution consistera à externaliser les problèmes et les questions sous-jacentes en les confiant à des cabinets spécialisés. En dehors des coûts que génère cette démarche – ce qui ne la rend accessible qu'à un nombre limité de fédérations ou de ligues –, elle nous paraît

dangereuse à deux égards. Ces cabinets ne sont souvent pas au fait de la culture sportive, voire de la culture de la ligue ou de la fédération concernée, et proposent des solutions dont l'adéquation n'est pas totale. De plus, par manque de compétences dans le domaine, les cadres ou dirigeants fédéraux ne sont pas en mesure de juger de la qualité des prestations livrées par le cabinet consulté.

Nous plaillons par conséquent pour la constitution ou le développement (lorsque les prémisses en sont déjà posées), ***dans chaque Communauté, d'une structure mutuelliste (P.4.4.)*** rassemblant des acteurs qui disposeraient de compétences juridiques, informatiques, financières, fiscales, de marketing, de communication ou de gestion de ressources humaines, et seraient au fait des législations en matière de sport au niveau communautaire et de l'état belge. Ils agiraient en tant que ***consultants*** à la demande de chaque ligue ou fédération et en tant que ***centre d'études*** au sein duquel ils auraient également pour tâches :

- de développer des outils prospectifs et de coordination d'initiatives,
- de proposer toute forme de démarche, projets de circulaires administratives ou de textes décrets ou législatifs propres à améliorer le management des ligues ou fédérations,
- de proposer des formations pointues, dans leurs domaines de compétences, pour les collaborateurs salariés des ligues ou fédérations.

2.5. Gestion de la relation à l'environnement pertinent

2.5.1. Le positionnement dans l'environnement pertinent

La marchandisation du sport est un phénomène maintes fois souligné, au cours des vingt à trente dernières années. On ne saurait nier que, bien que fondées sur le principe de l'associationnisme volontaire et se nourrissant d'une culture sportive où le bénévolat tient un rôle central, nos ligues et fédérations sont au centre de phénomènes économiques qui affectent leur capacité à être performantes dans la réalisation de leurs missions.

Définissant précédemment les choix stratégiques de mission auxquels sont confrontées les ligues et fédérations ¹⁸, nous avons montré qu'aller vers d'autres publics se révélait être une démarche essentielle pour se positionner au centre de leur filière économique.

Bayle, dans sa thèse de doctorat (3, 1999, pp. 600 et suivantes), souligne que les fédérations les plus performantes semblent être celles qui sont le mieux positionnées dans la filière économique de leur sport.

La filière économique doit être comprise dans son sens large : ce peut être la richesse économique créée, dans un secteur sportif particulier (le football), par les fabricants de matériel, par les structures professionnelles ou les éducateurs professionnels diffusant la discipline, les événements sportifs organisés. Les acteurs à l'origine de la création de richesse économique peuvent être à la fois des acteurs publics (état, collectivités locales), commerciaux (TV, fabricants d'articles de sport et d'équipement sportif, entreprise de service de loisirs sportifs) et associatifs (le système fédéral : fédé, clubs ...)

Le propos de Bayle s'applique aux fédérations françaises. A l'analyse de la situation des ligues et fédérations qui ont participé à notre étude, il peut être élargi à celles-ci.

Celles des ligues et fédérations que nous avons analysées et qui se sont le mieux positionnées dans ce contexte sont aussi celles qui sont passées par le processus de revitalisation de leur configuration (V.A.L. – L.B.F.A.) ou qui ont su exploiter des atouts particuliers comme l'intérêt des partenaires privés pour leur discipline (U.R.B.S.F.A.) ou pour des disciplines innovantes (Beach Volley).

Développer des outils susceptibles de permettre aux acteurs qui ont les responsabilités stratégiques, au sein de leur ligue ou fédération, de cerner les paramètres de la filière économique ¹⁹ de leur sport s'imposerait (P.5.1.) . Ces outils devraient leur permettre de mieux appréhender cet aspect majeur de leur environnement pertinent et d'adopter des stratégies adéquates.

Plus largement, la stratégie consistant à disposer de ***tableaux de bords pertinents***, par l'exploitation analytique plutôt que simplement budgétaire et comptable des données financières et leur croisement avec les missions que s'assigne la ligue ou la fédération ***devrait faire l'objet du développement d'outils spécialisés (P.5.2.)*** .

2.5.2. Les systèmes d'information externes et internes et le monitoring de l'environnement pertinent.

Les ***systèmes d'information*** au sein des fédérations sont souvent déficients, entre niveaux au sein de la structure centrale, et entre la structure centrale et les clubs et les membres. Ils devraient cependant être des outils majeurs de pilotage du changement organisationnel.

Comme le souligne Bayle (3, 1999, pp. 620 et suivantes), l'information subit dans les fédérations la même dégradation que dans les entreprises.

¹⁸ Point 2.1. : se focaliser sur le « core business », opter pour la diversification ou privilégier le rayonnement multidimensionnel.

¹⁹ Nous isolons, avec Bayle, les paramètres suivants : (1) puissance des industries des articles de sport, (2) intensité commerciale autour de la pratique, (3) intensité de la professionnalisation de la filière enseignante, (4) circuits de diffusion de la pratique, (5) densité des événements fédéraux, (6) qualité et accessibilité des équipements nécessaires à la pratique, (7) coût de la pratique.

Des informations opérationnelles et fonctionnelles (SIOF) sont disponibles qui ne demandent qu'à être exploitées. La rationalité des acteurs, conditionnée par la perception qu'ils ont de l'environnement pertinent et du fonctionnement de la ligue ou de la fédération est limitée de telle sorte qu'une partie, et non la totalité, des informations opérationnelles est intégrée par les acteurs (SIOFHI) et qu'enfin une partie seulement de ces dernières se révèle stimulante au point de faire réagir les acteurs (SIOFHIS).

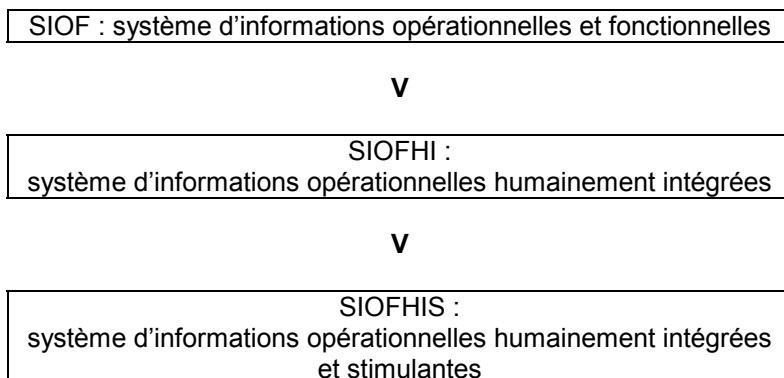


Tableau 74 : Dégradation de l'information au sein des ligues et fédérations (d'après Bayle)

Partant du constat que les acteurs transmettent et captent les informations qui les stimulent et négligent les autres, il importerait de veiller particulièrement à ***mettre en place des systèmes d'information sur les données pertinentes aux différents niveaux de la structure centrale de la ligue ou de la fédération²⁰ et avec les provinces, les clubs et les membres, sous la forme de mécanismes en boucles de rétroaction plutôt qu'en « top – down » (P.5.3.)***, afin de maîtriser l'environnement pertinent et d'éviter les crises adaptatives.

2.5.3. Le management de la qualité comme réponse aux pressions de l'environnement pertinent

Le management de la qualité, la recherche de la qualité totale, ne relèvent plus dans le monde de l'entreprise d'un vœux pieux mais d'une nécessité vitale pour garder des parts de marché. Le secteur des services l'a également perçu.

La ligue ou la fédération, comme les entreprises ou le secteur des services, est au centre d'un réseau d'acteurs externes et d'acteurs internes. Les différentes parties expriment des attentes.

Il convient de nous souvenir qu'un système de contrôle de la qualité a pour mission de vérifier :

- la nature de ces attentes,

²⁰ Stratégies, management et opérationnel dans l'ensemble des domaines du marketing, des finances, de la gestion des ressources humaines, de la communication et de l'opérationnalisation des missions

- les stratégies développées pour répondre à ces attentes et leur mise en œuvre managériale et opérationnelle et éventuellement les choix effectués en matière d'attentes auxquelles la fédération désire répondre (elle doit « concilier » les attentes de ses mandants),
- le niveau de performance atteint dans cette mise en œuvre,
- la mesure de la satisfaction des parties (acteurs externes – acteurs internes) par rapport aux attentes exprimées, dans la conscience du fait que la performance globale est un compromis.

Paradoxalement, la culture sportive (largement fondée sur le bénévolat), le flou dans les buts de mission et dans l'affectation des moyens fédéraux, entretiennent une culture du non dit et de l'ambigu. Cette culture favorise le maintien de la stabilité politique, et les prébendes qui en découlent, ainsi qu'un management par l'affectif. Ces deux faits sont contraires à un changement de configuration qui profiterait à la qualité de l'action fédérale.

Nous avons évoqué la mise en place de structures d'audit interne (Point 2.2.4. – Proposition P.2.9.) qui auraient vocation de donner des impulsions qualitatives. Les propositions ci-dessous rejoignent cet objectif.

La standardisation des procédures et des résultats, au sein des ligues et fédérations, ne devrait plus être uniquement fondée sur les calendriers ou la tradition mais sur la recherche d'efficacité. Certaines standardisations, au sein d'une même fédération ou ligue, ne devraient plus être effectuées en parallèle, dans différents départements, mais coordonnées.

La mise en place, grâce à une structure interne d'audit, de procédures de contrôle de qualité et de mécanismes d'évaluation de la performance (P.5.4.) devrait se faire à trois niveaux :

- la performance opérationnelle (réalisation et conditions de réalisation des tâches),
- la performance de gestion (trop souvent limité à un contrôle budgétaire et non à un contrôle des coûts, par tâches et par orientation stratégique),
- la performance stratégique (comparaison objectifs réalisés / objectifs prévus).

Ces procédures s'exerceraient par trois types d'acteurs :

- les dirigeants bénévoles contrôlant les directeurs salariés et cadres technique (et inversement),
- les directeurs permanents contrôlant leurs collaborateurs (et inversement),
- la structure centrale contrôlant les provinces et les clubs (et inversement).

Elles porteraient sur les processus fondamentaux de l'action fédérale : administratif, technico-sportif, financier et développement.

L'objectif serait, par ces procédures et mécanismes, d'informer les collaborateurs (salariés et bénévoles) sur la performance, de les motiver, d'augmenter la qualité de la communication et du transmis d'information entre stratégies, managers et opérateurs, de favoriser la prise de responsabilité. Une meilleure gestion des ressources humaines résulterait de la sorte du développement d'incitatifs adéquats sur base de critères objectifs.

Une structure externe d'audit pourrait être proposée (P.5.5.) dont la finalité serait d'alimenter les systèmes d'analyse de l'audit interne en données comparatives. Bayle (3, 1999, p. 683) souligne cependant une objection souvent faite à l'audit externe qui est le « coût d'agence lié à la maîtrise des contrats de contrôle de la qualité externe ». Il convient, en regard des coûts, d'en mesurer les avantages en termes de stratégies d'anticipation pour la définition des objectifs ou le choix des modèles de gestion.

Le corollaire des audits externes et des procédures d'évaluation de la qualité qui en découlent serait la possibilité de ***labellisation des ligues ou fédérations ou de leurs clubs (P.5.6.)***. Elles présentent des avantages intéressants parmi lesquels on retiendra que :

- la reconnaissance de la qualité des fédérations sur base de leur volonté d'obtenir cette labellisation facilitera l'acceptation du processus d'audit externe,
- la labellisation est un facteur de constitution d'un réseau relativement uniforme et standardisé du point de vue de la qualité (3, Bayle, 1999, p. 685),
- la labellisation offre la possibilité de renforcer le pouvoir de contrôle fédéral, pour autant que le plan stratégique fédéral soit clairement défini, formalisé et partagé par les différentes composantes de la ligue ou de la fédération.

Les outils qui résulteraient des systèmes d'évaluation interne et externe et de la labellisation seraient utilisés pour piloter le changement organisationnel (P.5.7.). Ils devraient être aussi objectivables que possible afin de limiter un « détournement » de l'évaluation au profit d'un ou de plusieurs groupes d'acteurs dominants qui auraient un intérêt à ce que la performance fédérale soit plus orientée dans un sens ou dans un autre. Cette démarche a déjà trouvé un développement en Communauté flamande, depuis 1999, avec l'implémentation du Modèle IK (Integrale Kwaliteit Zorg) de Paul De Knop (40, 2000) pour les clubs, traduit en IKSport, IKGym et IKFoot.

Afin de permettre un management de la qualité, il y aurait lieu de développer des conventions d'objectifs avec les acteurs dominants externes et internes (P.5.8.) de l'environnement pertinent de la ligue ou de la fédération.

Au centre de la constellation des acteurs externes, l'acteur politique, par les décrets, a balisé le terrain. La Communauté flamande définit des missions de base et des missions facultatives, ce qui a généré un ensemble de mécanismes régulateurs. La Communauté française exige des plans programmes dans lesquels les ligues ont accès à certains axes de politique fédérale selon leur classement. Elles doivent sur cette base faire des choix fédéraux au sujet desquels une commission d'avis détermine le niveau de financement du plan. Il en résulte également un ensemble de mécanismes régulateurs.

Les partenaires commerciaux, habitués à des conventions précises, sont souvent interpellés par l'imprécision de leur relation avec les ligues et fédérations sportives. Des conventions d'objectifs s'imposeraient.

Les relations entre ligues ou fédérations communautarisées et fédération nationale auraient tout à gagner dans des conventions d'objectifs précises, d'autant que le financement de la fédération nationale est le plus souvent assurée par les ligues ou fédérations communautarisées.

Les acteurs internes que sont les collaborateurs salariés et bénévoles, les provinces, les clubs et les membres, dans le cadre de mécanismes d'information en boucle de rétroaction, auraient tout à gagner dans un conventionnement interne qui préciserait, sur base des objectifs, les actions à entreprendre et les avantages à en retirer sur base des objectifs.

3. PROPOSITIONS CIBLÉES : DE L'IMPULSION À LA MISE EN PLACE DU CONTEXTE FAVORABLE ET À L'OPÉRATIONNALISATION

		Acteurs de l'environnement pertin.	Ministres en charge du sport et administration		Structure centrale rassemblée au siège de	
			Impulsions	Contexte favorable	Opérationnalisation des impulsions	Implémentation dans le contexte organisationnel
Missions des ligues et fédérations	P.1.1.	Choix d'une démarche stratégique	⇨ Missions fondamentales et missions facultatives (VL) Plan programme (FR)	⇨ Offrir aux ligues et fédérations un outils d'évaluation de l'environnement pertinent (rôle pouvant être dévolu à une structure mutualisée (P.4.4)). Subventionnement fondé sur la démarche stratégique	=====➔ Au moyen des outils d'évaluation de l'environnement pertinent, cerner la démarche stratégique réaliste (core business / Diversification / Rayonnement multidimensionnel)	
		Contraintes résultant des pouvoirs des fédérations internationales, du CIO et d'autres organes sportifs tels que l'AMA ²¹ clairement balisées.	⇨			
		Contraintes résultant de l'implication de pouvoirs politiques nationaux ou supra-nationaux clairement balisées		⇨		

²¹ AMA : Agence Mondiale anti-dopage.

TROISIÈME PARTIE : PROPOSITION DE PILOTAGE

			Ministres en charge du sport et administration		Structure centrale rassemblée au siège de	
		Acteurs de l'environnement pertin.	Contexte favorable		Opérationnalisation des impulsions	Implémentation dans le contexte organisationnel
			Impulsions			
Missions des ligues et fédérations	P.1.2.	Garantir la cohérence de la démarche autour des buts de mission grâce au développement d'une démarche stratégique			⇒ Définition des buts de mission	⇒ Affectation de tâches phasées
					⇒ Adoption des buts de mission et transposition de ceux ci en buts officiels	⇒ aux organes de décisions stratégiques : définition des buts de mission aux organes de management : transposition des buts de mission en buts officiels et impulsion opérationnalisa
					⇒ Traduction de la séquence buts de missions/ buts officiels en buts opérants	⇒ aux structures opérationnelles : action opérationnalisa

TROISIÈME PARTIE : PROPOSITION DE PILOTAGE

			Acteurs de l'environnement pertin.	Ministres en charge du sport et administration		Structure centrale rassemblée au siège de
				Impulsions	Contexte favorable	Opérationnalisation des impulsions
				====>	====>	====>
Missions des ligues et fédérations	P.1.3.	Définition du rôle de la fédération nationale	Contraintes résultant des pouvoirs des fédérations internationales, du CIO et d'autres organes sportifs tels que l'AMA ²² clairement balisées.	Poser pour « acquis » le rôle universellement reconnu aux fédérations nationales et non nationales expressément attribué aux ligues par décret	Officialiser la rétrocession par les ligues de moyens réservés aux rôles spécifiques de fédérations nationales	Mise en place d'un organe inter-ligues reconnu par les ligues et dépendant de la fédération nationale

Tableau 75 : Propositions ciblées – Missions des ligues et fédérations

²² AMA : Agence Mondiale anti-dopage.

TROISIÈME PARTIE : PROPOSITION DE PILOTAGE

			Acteurs de l'environnement pertin.	Ministres en charge du sport et administration	Structure centrale rassemblée au siège de		
				Impulsions	Contexte favorable	Opérationnalisation des impulsions	Implémentation dans le contexte organisationnel
Organisations des ligues et fédérations	P.2.1.	La recherche d'un organigramme plus plat rapprocherait la structure centrale rassemblée au siège de la ligue ou de la fédération du « sens des missions »		Susciter une ré-organisation des ligues ou fédérations sur base de la démarche stratégique de définition des missions (P.1.1) et des outputs à produire	Subventionner pour partie le personnel des fédérations par rapport aux missions et non par rapport aux fonctions	⇨ Développer un organigramme fondé sur les missions et les outputs à produire plutôt que sur les structures	Hiérarchisation verticale réduite ⇨ à deux niveaux
						⇨ Responsabiliser le personnel de chaque échelon en réduisant la chaîne de responsabilités	stratégique : AG / CA et BE ⇨ à un niveau managérial : DG + CD
	P.2.2.	Les fusions ou à tout le moins, les synergies entre clubs devraient être encouragées	Acteurs locaux politiques développant, en concertation avec le monde sportif local un tissu cohérent d'infrastructures sportives	Favoriser l'acquisition d'infrastructure ou de matériel en commun, au sein d'un même sport ou entre sports complémentaires	⇨ Incitants financiers sous forme de subsides	⇨ Développement d'une cellule spécialisée dans les fusions et synergies, propre ou mutuellisée (P.4.4)	Mise en place d'outils et de documents de référence propres à faciliter les démarches des clubs
					⇨ Susciter la création d'une cellule spécialisée dans les fusions et synergies dans chaque fédération ou ligue ou sous forme mutuellisée (P.4.4)	⇨ Action de la cellule vers les clubs et vers les autorités locales, communautaires ou régionales	Démarches facilitatrices vers les autorités locales, communautaires ou régionales

TROISIÈME PARTIE : PROPOSITION DE PILOTAGE

Structure centrale rassemblée au siège de				
	Acteurs de l'environnement pertin.	Ministres en charge du sport et administration		Opérationnalisation des impulsions
		Impulsions	Contexte favorable	Implémentation dans le contexte organisationnel
Organisation des ligues et fédérations				=====→ ⇔ Détermination des fonctions des commissions Rattachement des commissions aux structures stratégiques (AG / CA / BE) ⇔
	Comme analystes de la structure, les commissions devraient être rattachées au sommet stratégique			=====→ ⇔ Description de fonction ROI ROI Structurer les commissions en y associant des administrateurs et des personnes de références
	Il serait intéressant de favoriser l'existence de commissions adhoc			=====→ ⇔ A situer dans la démarche stratégique du choix des missions, sur base des outils d'évaluation de l'environnement pertinent, et du choix stratégique réaliste (core-business / Diversification / Rayonnement multidimensionnel) (P.1.1) ⇔ Pour la commission Cerner la mission, Constituer la commission sur base de la mission et des compétences requises pour en assurer la bonne exécution (désignation des membres par le niveau stratégique) ⇔ Exiger un reporting régulier
	P.2.6.			

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

TROISIÈME PARTIE : PROPOSITION DE PILOTAGE

		Acteurs de l'environnement pertin.	Ministres en charge du sport et administration	Structure centrale rassemblée au siège de	
			Impulsions	Opérationnalisation des impulsions	Implémentation dans le contexte organisationnel
Organisati on des ligues et fédérations	P.2.9.	Il conviendrait de favoriser l'engagement d'un directeur général professionnel aux compétences minimales statutairement définies	====> Initiative législative	====> Définition des compétences et des qualifications de la fédération ou ligue Adaptation à la taille de la fédération ou ligue Subventions adaptées pour la ligue ou fédération	Révision des ROI et Statuts pour les adapter à ce mode de fonctionnement ⇨ Du CV, Du projet de mise en œuvre managérial et opérationnel du plan stratégique. ⇨ Le bureau exécutif étant constitué de bénévoles, le directeur général et le directeur technique ne pourraient en être membres (séparation stratégique – managérial) mais y siègeraient avec voix consultative. ⇨ Leur présence s'y avèrerait cependant indispensable dans la mesure où ce sont eux qui sont chargés de la mise en œuvre des politiques et stratégies que
	P.2.10.	Il faudrait favoriser l'installation d'un bureau exécutif, doté de pouvoirs minimaux statutairement définis et chargé de la définition des choix stratégiques et du pilotage stratégique « au quotidien » de l'organisation	Initiative législative		Révision des ROI et Statuts pour les adapter à ce mode de fonctionnement : ⇨ Les pouvoirs du BE seraient distincts de ceux du conseil d'administration aux réunions trop éloignées que pour assurer un pilotage « professionnel ». Il serait constitué d'une équipe d'administrateurs, nommés par le conseil d'administration, sur proposition du président ⇨ Le conseil d'administration deviendrait ainsi l'organe de contrôle du bureau exécutif.

TROISIÈME PARTIE : PROPOSITION DE PILOTAGE

Ministres en charge du sport et administration				Structure centrale rassemblée au siège de	
Acteurs de l'environnement pertin.		Impulsions	Contexte favorable	Opérationnalisation des impulsions	Implémentation dans le contexte organisationnel
Dirigeants élus des ligues et fédérations Collaborateurs salariés des ligues et fédérations	P.3.1.	favoriser le recrutement des collaborateurs salariés, aux niveaux managériaux comme au niveau opérationnel sur base de l'adéquation des compétences par rapport aux fonctions	=====→ Initiative législative ⇨ Définition des compétences et des minimales ⇨ Adaptation à la taille de la fédération ou ligue ⇨ Subventions adaptées pour la ligue ou fédération	=====→ Révision des ROI et Statuts pour les adapter à ce mode de fonctionnement ⇨ Descriptions de fonction ⇨ Définition des compétences et qualifications spécifiques en adéquation avec le description de fonction ⇨ Modalités de recrutement (DG par CA / BE) – (Autres par DG, couvert par BE)	=====→ Révision des ROI et Statuts pour les adapter à ce mode de fonctionnement ⇨ Descriptions de fonction ⇨ Définition des compétences spécifiques en adéquation avec le description de fonction
	P.3.2.	Favoriser la candidature des dirigeants à élire (conseil d'administration, bureau exécutif) sur base de valeurs et de compétences	Initiative législative ⇨ Définition des compétences minimales ⇨ Adaptation à la taille de la fédération ou ligue ⇨ Subventions adaptées pour la ligue ou fédération	⇨ Révision des ROI et Statuts pour les adapter à ce mode de fonctionnement ⇨ Descriptions de fonction ⇨ Définition des compétences spécifiques en adéquation avec le description de fonction	
	P.3.3.	Incitatifs financiers	Favoriser, par toute initiative politique et législative, l'émergence d'un statut du dirigeant bénévole (au niveau de la ligue ou de la fédération et au niveau du club)		

TROISIÈME PARTIE : PROPOSITION DE PILOTAGE

			Acteurs de l'environnement pertin.	Ministres en charge du sport et administration	Structure centrale rassemblée au siège de		
				Impulsions	Contexte favorable	Opérationnalisation des impulsions	Implémentation dans le contexte organisationnel
				====→	====→	====→	
Dirigeants élus des ligues et fédérations	P.3.4.	Incitatifs financiers non-		Favoriser, par toute initiative politique et législative, l'émergence d'un statut du dirigeant bénévole (au niveau de la ligue ou de la fédération et au niveau du club)	⇨ Soutenir, par des subventions adaptées, les initiatives de formation des dirigeants bénévoles	Accroître la performance fédérale en élevant la performance des dirigeants bénévoles	⇨ Développement d'un plan interne de formation des dirigeants bénévoles
Collaborateurs salariés des ligues et fédérations				⇨	⇨ Soutenir le bénévolat du dirigeant sportif par des incitants juridiques et sociaux	⇨	⇨ Développement d'un plan interne de motivation des dirigeants bénévoles par des incitants

Tableau 77 : Propositions ciblées – Dirigeants élus des ligues et fédérations / Collaborateurs salariés des ligues et fédérations

TROISIÈME PARTIE : PROPOSITION DE PILOTAGE

			Acteurs de l'environnement pertin.	Ministres en charge du sport et administration		Structure centrale rassemblée au siège de	
				Impulsions	Contexte favorable	Opérationnalisation des impulsions	Implémentation dans le contexte organisationnel
Offre d'accompagnement aux ligues et fédérations	P.4.1.	Offre de formation	Les acteurs classiques de formation (Universités – Hautes Ecoles) devraient entrer dans la dynamique de proposition de formations adaptées.	Initiative législative	Ces initiatives sont contenues dans les décrets actuels mais doivent être renforcées :	Dans le cadre des ROi et des plans de développement	⇒ Au sein de la structure centrale réunie au siège de la ligue ou de la fédération, il y aura lieu de mettre en place une politique de GRH qui inclue la formation du personnel dans la politique de déploiement à moyen et long terme.
				⇒ Formations pour les dirigeants à développer	1° Etape : Développement de formations pour dirigeants, sur base volontaire (existantes, dès à présent)	⇒ Ajustement aux exigences en matières de formations et de titres, au niveau de la structure centrale réunie au siège de la ligue ou de la fédération.	⇒ Si l'autorité publique crée des « crédits formation », la fédération ou la ligue pourrait y faire correspondre des « crédits temps » pour son personnel.
				⇒ Formations techniques pour suivre et amplifier	2° Etape : Mise en place de formations aux métiers du sport soutenue par des titres reconnus et déléguée à des opérateurs reconnus, et l'exigence de titres reconnus pour les fonctions managériales	⇒ Mise en place d'exigences de qualification, par formation (Vlaamse Trainer School en Flandres, délégation aux fédérations en Communauté Française), pour les cadres techniques de clubs.	⇒ Offre de formation interne pour les dirigeants de club

TROISIÈME PARTIE : PROPOSITION DE PILOTAGE

		Acteurs de l'environnement pertin.	Ministres en charge du sport et administration		Structure centrale rassemblée au siège de	
			Impulsions	Contexte favorable	Opérationnalisation des impulsions	Implémentation dans le contexte organisationnel
Offre d'accompagnement aux ligues et fédérations	P.4.2.	L'engagement de personnes qualifiées aux différents niveaux de la structure fédérale centrale exige que des descriptions de profil et de fonction soient proposées	====>	====>	Le développement de descriptifs de base des profils et des fonctions peut être réalisé, pour comptes des ligues et fédérations, par la structure mutuelliste proposée en P.4.4	Ajustement des descriptifs de base des profils et des fonctions aux spécificités de chaque ligue ou fédérations (taille – missions – ressources humaines – moyens logistiques, techniques et financiers.
	P.4.3.	Le choix d'un mode de distribution et d'exercice du pouvoir semble par conséquent déterminant dans le déploiement stratégique des ligues et fédérations autour des missions qui sont les leurs. Des outils d'audit doivent être disponibles et donc créés, qui permettraient aux ligues et fédérations d'opérer ce choix			Le développement des outils d'audit qui permettraient aux ligues et fédérations d'opérer ce choix de distribution et d'exercice du pouvoir par rapport aux fonctions peut être réalisé, pour comptes des ligues et fédérations, par la structure mutuelliste proposée en P.4.4	Ajustement des outils d'audit aux spécificités de chaque ligue ou fédérations (taille – missions – ressources humaines – moyens logistiques, techniques et financiers.

			Acteurs de l'environnement pertinent.	Ministres en charge du sport et administration	Structure centrale rassemblée au siège de
			Impulsions	Contexte favorable	Opérationnalisation des impulsions
Offre d'accompagnement aux ligues et fédérations	P.4.4.	Nous plaçons par conséquent pour la constitution ou le développement , dans chaque Communauté, d'une structure mutuelliste	La reconnaissance d'interfédérales (VSF et AISF) dans les deux Communautés est une réalité. =====→	⇨ Définition des missions au travers d'un cahier de charge. ⇨ Mise à disposition des moyens (ressources humaines - moyens logistiques, techniques et financiers) ⇨ Mise en place d'un organe de pilotage de cette structure : le politique (représenté par son administration – le sportif (émulation des ligues et fédérations) – l'académique (offre de formation et capacité d'audit) ⇨	=====→ Opérationnalisation des impulsions politiques au sein de la structure mutuelliste ⇨ Développement de <u>l'offre de formation existante pour les dirigeants bénévoles</u> Négociation avec l'autorité politique et les institutions susceptibles de <u>former aux métiers du sport</u> du cahier des charges de ces formations, voire mise en place, avec ces partenaires d'un « institut central » drainant les compétences en matière de formation et favorisant l'uniformité des contenus (économie d'échelle) ⇨ Développement de <u>cellules spécialisées</u> aux niveaux juridiques, fiscaux, sociaux, financiers et managériaux, sous forme de pool à la disposition des ligues et fédérations (réduction des coûts de consultation –

TROISIÈME PARTIE : PROPOSITION DE PILOTAGE

		Acteurs de l'environnement pertin.	Ministres en charge du sport et administration		Structure centrale rassemblée au siège de
			Impulsions	Contexte favorable	Opérationnalisation des impulsions
Gestion de la relation à l'environnement pertinent	P.5.1.	Développer des outils susceptibles de permettre aux acteurs qui ont les responsabilités stratégiques, au sein de leur ligue ou fédération, de cerner les paramètres de la filière économique de leur sport s'impose	====>	====> Le développement de tels outils et la formation à leur utilisation doit être une mission dévolue à la structure mutuelliste.	====> Obligation de mise en oeuvre des outils au sein des ligues et fédérations Adaptation aux spécificités de chaque ligue ou fédération (taille – missions – ressources humaines – moyens logistiques, techniques et financiers).
	P.5.2.	Des tableaux de bords pertinents (...) devraient faire l'objet d'outils spécialisés		Le développement de tels outils et la formation à leur utilisation doit être une mission dévolue à la structure mutuelliste.	====> Obligation de mise en oeuvre des outils au sein des ligues et fédérations Adaptation aux spécificités de chaque ligue ou fédération (taille – missions – ressources humaines – moyens logistiques, techniques et financiers).
					====> Personnel formé : auditeur ou commission d'audit interne, en lien direct avec le niveau stratégique.
					====> Personnel formé : auditeur ou commission d'audit interne, en lien direct avec le niveau stratégique.

		Acteurs de l'environnement pertin.	Ministres en charge du sport et administration	Structure centrale rassemblée au siège de
			Impulsions ====→	Contexte favorable ====→
			Opérationnalisation des impulsions ====→	Implémentation dans le contexte organisationnel
Gestion de la relation à l'environnement pertinent	P.5.3.	Mettre en place des systèmes d'information sur les données pertinentes aux différents niveaux de la structure centrale de la ligue ou de la fédération et avec les provinces, les clubs et les membres, sous la forme de mécanismes en boucles de rétroaction plutôt qu'en « top – down »	Le développement de tels systèmes et la formation à leur utilisation doit être une mission dévolue à la structure mutualiste.	⇨ Obligation de mise en oeuvre des systèmes au sein des ligues et fédérations. ⇨ Adaptation aux spécificités de chaque ligue ou fédération (taille – missions – ressources humaines – moyens logistiques, techniques financiers).

TROISIÈME PARTIE : PROPOSITION DE PILOTAGE

			Acteurs de l'environnement pertin.	Ministres en charge du sport et administration	Structure centrale rassemblée au siège de
				Impulsions ====>	Opérationnalisation des impulsions ====>
				Contexte favorable ====>	Implémentation dans le contexte organisationnel
Gestion de la relation à l'environnement pertinent	P.5.4.	La mise en place, grâce à une structure interne d'audit, de procédures de contrôle de qualité et de mécanismes d'évaluation de la performance		Le développement des outils et la formation à leur utilisation doit être une mission dévolue à la structure mutuelliste.	Trois types d'acteurs coordonnés par un auditeur ou commission d'audit interne, en lien direct avec le niveau stratégique. ⇨ les dirigeants bénévoles contrôlant les salariés et cadres technique (et inversement), les directeurs permanents contrôlant leurs collaborateurs (et inversement), la structure centrale contrôlant les provinces et les clubs (et inversement). ⇨ la performance opérationnelle (réalisation et conditions de réalisation des tâches), la performance de gestion (trop souvent limité à un contrôle budgétaire et non à un contrôle des coûts, par tâches et par orientation stratégique), la performance stratégique (comparaison objectifs réalisés / objectifs prévus).

TROISIÈME PARTIE : PROPOSITION DE PILOTAGE

		Acteurs de l'environnement pertin.	Ministres en charge du sport et administration	Structure centrale rassemblée au siège de		
			Impulsions	Contexte favorable	Opérationnalisation des impulsions	Implémentation dans le contexte organisationnel
			====>	====>		
Gestion de la relation à l'environnement pertinent	P.5.5.	Structure d'audit externe	Initiative législative	Mission à coordonner par la structure mutuelliste Mission à exécuter par un groupe indépendant d'experts spécialisés (frein : le coût) Modalité de financement de cet auditing Finalité : alimenter le système d'audit interne des ligues et fédérations en données comparatives Condition : obligation aux ligues et fédérations selon une périodicité à déterminer	====>	Personne ressource au niveau de la structure centrale et dans les clubs
	P.5.6.	Labellisation ²³ des ligues ou de fédérations ou de leurs clubs	Initiative législative ou initiative de la structure mutuelliste	Développement conjoint politique – mutuelle – monde des ligues et fédérations, des conditions de labellisation	Outil qui peut permettre aux ligues et fédérations de développer la démarche qualité interne par la motivation à obtenir le label	Personne ressource au niveau de la structure centrale et dans les clubs

²³ Comme précisé dans le texte – point 2.5.3. – les initiatives I.K. (Integrale Kwaliteit), en Flandres, correspondent à cet objectif.

TROISIÈME PARTIE : PROPOSITION DE PILOTAGE

		Acteurs de l'environnement pertin.	Ministres en charge du sport et administration	Structure centrale rassemblée au siège de
			Impulsions ====>	Opérationnalisation des impulsions ====>
			Contexte favorable ====>	Implémentation dans le contexte organisationnel
Gestion de la relation à l'environnement pertinent	P.5.7. Les outils qui résulteraient des systèmes d'évaluation interne et externe et de la labellisation seraient utilisés pour piloter le changement organisationnel		Le développement d'outils de management de la qualité et la formation à leur utilisation doit être une mission dévolue à la structure mutuelliste	⇨ Obligation de mise en oeuvre de d'outils de management de la qualité au sein des ligues et fédérations. ⇨ Adaptation aux spécificités de chaque ligue ou fédération (taille – missions – ressources humaines moyens logistiques, techniques et financiers). ⇨
	P.5.8. Afin de permettre un management de la qualité, il y aurait lieu de développer des conventions d'objectifs avec les acteurs dominants externes et internes			

Tableau 79 : Propositions ciblées – Gestion de la relation à l'environnement pertinent

4. POSITIONNEMENT TYPOLOGIQUE DES LIGUES ET FÉDÉRATIONS ET ADÉQUATION DES PROPOSITIONS

La mise en adéquation de nos propositions avec les profils typologiques des ligues et fédérations de notre étude est présentée, dans les tableaux qui suivent, pour chacun des cinq axes de propositions que nous avons élaborés. Cinq situations types ont été mises en évidence, allant de la non prise en compte de la proposition à une mise en œuvre effective aux résultats mesurables dans le fonctionnement de l'organisation.

Une échelle à cinq niveaux (1 à 5) a été construite de telle sorte qu'une ligue ou fédération ou un groupe typologique de ligues ou fédérations qui présente un score de « 5 » vis-à-vis d'une proposition puisse être considéré comme la mettant effectivement en œuvre et présentant des résultats mesurables dans son fonctionnement. Pour celle (ou celles) qui présente(nt) un score de « 1 », il y aura lieu de considérer que rien n'indique que la proposition aurait été, à ce jour, prise en compte.

L'attribution des scores s'est faite sur base des observations documentaires, des interviews et des questionnaires d'enquête qui ont été soumis aux différents acteurs de la structure centrale de chacune des ligues ou de la fédérations.

Score	Signification
5	La proposition est effectivement mise en œuvre et l'on peut en mesure les résultats sur le fonctionnement
4	Des indices concrets montrent que la mise en œuvre de la proposition produit des effets sur le fonctionnement
3	La proposition est mise en œuvre, mais les résultats n'en sont pas encore perceptibles
2	Une réflexion est présentée comme engagée en la matière
1	La proposition n'est pas, à ce jour, prise en compte
/	Ce signe indique que la proposition n'est pas pertinente pour la fédération, la ligue, ou le groupe typologique concerné ²⁴

Tableau 80 : Echelle de mise en œuvre des propositions au sein des ligues et fédérations

De par le fait qu'une proposition puisse ne pas être pertinente, l'addition des scores obtenus par une ligue ou fédération ou un groupe typologique, par rapport à une famille de propositions est également non pertinente.

²⁴ Ainsi, la référence à la « définition du rôle de la fédération nationale » est-elle non pertinente pour l'U.R.B.S.F.A., dans la mesure où cette fédération, non-scindée, est la fédération nationale et la seule porteuse de la discipline.

La fait que certaines propositions se voient affecter des scores élevés (4-5), dans certaines configurations, ne dispense pas le pouvoir politique compétent ou d'autres acteurs de l'environnement pertinent de donner les impulsions nécessaires ou de créer le contexte favorable. L'objectif doit en effet rester de soutenir le développement général du monde sportif.

Dans une perspective de changement organisationnel dont la finalité devrait être, dans chaque ligue ou fédération, de garantir un déploiement optimal des buts de mission et leur transformation en buts opérationnels, nous estimons que toute proposition dont le score serait égal ou inférieur à 3 doit être analysée par le groupe typologique, la ligue ou la fédération concernée. Trois étapes, portées chacune par une question, devraient soutenir cette analyse.

- La mise en œuvre de la proposition serait-elle bénéfique au déploiement optimal des buts de mission et à leur transformation en buts opérationnels ?
- Si elle est jugée bénéfique, quelles seraient les voies d'opérationnalisation de la proposition dans l'organisation ?
- Quels sont – devraient être – les moyens humains, logistiques et financiers à mobiliser ?

4.1. Missions des ligues et fédérations

N° Prop	Groupe de propositions	Bureaucratie professionnelle	Bureaucratie fédérale sportive			Configuration missionnaire
	Missions des ligues et fédérations		Classique	Adhocratique	Finissante	
		URBSFA.	VVB AIF - VB	AFG VGV (FRB G)	VJF LFJ	LBFA VAL LFE
P.1.1.	Choix d'une démarche stratégique	4	5	4	2	5
P.1.2.	Garantir la cohérence de la démarche autour des buts de mission grâce au développement d'une démarche stratégique	4	3	5	2	3
P.1.3.	Définition du rôle de la fédération nationale	/	3	4	2	3

Tableau 81 : Mise en œuvre des propositions relatives aux missions, au sein des ligues et fédérations

Les ligues à configuration bureaucratique fédérale sportive finissante (L.F.J. et V.J.F.) bénéficieraient particulièrement, dans un processus de revitalisation de leur organisation, d'une re-définition de leur démarche stratégique autour des buts de mission (P.1.1.).

Dans les autres configurations cette démarche est plus avancée. Il faut cependant noter que les ligues de la configuration bureaucratique fédérale sportive classique et de la configuration

missionnaire auraient à être particulièrement attentives au maintien de la cohérence entre buts et démarche stratégique (P1.2.).

Le rôle de la fédération nationale, bien que souvent précisé au niveau de ses principes, gagnerait à l'être davantage au niveau opérationnel (P.1.3.).

4.2. Organisation des ligues et fédérations

N° Prop	Groupe de propositions	Bureaucratie professionnelle	Bureaucratie fédérale sportive			Configuration mission-naire
			Classique	Adhocratique	Finissant e	
	Organisation des ligues et fédérations					
		URBSFA	VVB AIFVB	AFG VGV (FRBG)	VJF LFJ	LBFA VAL LFE
P.2.1.	La recherche d'un organigramme plus plat rapprocherait la structure centrale rassemblée au siège de la ligue ou de la fédération du « sens des missions »	2	3	5	-2	4
P.2.2.	Les fusions ou à tout le moins, les synergies entre clubs devraient être encouragées	5	5	/	/	5
P.2.3.	Le rôle des structures provinciales devrait à tout le moins être revu. Nous suggérerions de réduire leur pouvoir stratégique et managérial et d'augmenter leur efficacité opérationnelle en en faisant des relais efficaces de la structure centrale rassemblée au siège de la ligue ou de la fédération.	1	2	/	3	4
P.2.4.	Mise en place d'une structure de communication efficace et bi-directionnelle entre fédération ou ligue, clubs et membres. Il ne peut s'agir d'un outil « top-down » mais d'un processus fondé sur le feed-back permanent	3	3	3	2	4
P.2.5.	Comme analystes de la structure, les commissions devraient être rattachées au sommet stratégique	5	2	5	1	4
P.2.6.	Il serait intéressant de favoriser l'existence de commissions adhoc	5	AIF : 3 VVB : 1		VJF : 3 LFJ : 2	LBFA : 4 VAL : 1 LFE : 1
P.2.7.	La mise en œuvre de toute action visant la qualité du maillage fédéral garantie par les bénévoles serait capitale si l'on veut assurer la performance fédérale	4	3	/	3	4
P.2.8.	Il semblerait utile de dissocier l'élection du Président de celle des membres du conseil d'administration	1	AIF : 1 VVB : 5	5	VJF : 1 LFJ : 1	LBFA : 5 VAL : 5 LFE : 5

P.2.9.	Il conviendrait de favoriser l'engagement d'un directeur général professionnel aux compétences minimales statutairement définies	5	2	5	LFJ : 1 VJF : 3	VAL : 5 LBFA & LFE : 2
P.2.10.	Il faudrait favoriser l'installation d'un bureau exécutif, doté de pouvoirs minimaux statutairement définis et chargé de la définition des choix stratégiques et du pilotage stratégique « au quotidien » de l'organisation	5	VVB : 5 AIF : 4	5	VJF : 2 LFJ : 3	4
P.2.11.	un audit interne, confié à une (des personnes) indépendante(s), dont le mandat serait précisé en termes de pouvoir d'investigation et affecté d'une finalité d'optimisation	2	2	2	2	2

Tableau 82 : Mise en œuvre des propositions relatives à l'organisation, au sein des ligues et fédérations

Les ligues qui correspondent à la configuration bureaucratique fédérale sportive à caractéristiques adhocratiques et à la configuration missionnaire témoignent d'un haut score moyen par rapport aux propositions relatives à leur organisation. La taille réduite de leur structure mais aussi le fait qu'elles soient passées par un processus de revitalisation semblent faciliter l'émergence de ces caractéristiques.

A contrario, la V.J.F. et la L.F.J., que nous qualifions de bureaucraties fédérales sportives finissantes, gagneraient, dans un processus de revitalisation, à prendre en compte et à concrétiser l'ensemble de ces propositions.

Les scores plus élevés de la bureaucratie professionnelle qu'est l'U.R.B.S.F.A. résulteraient de facteurs tels que sa taille, son indépendance vis-à-vis de toute politique contraignante de subventionnement et ses possibilités de trésorerie qui requièrent et permettent un haut degré de professionnalisation de la structure fédérale.

Certaines propositions bénéficieraient à être mises en œuvre par l'ensemble des groupes typologiques que nous avons définis. La réflexion sur le rôle des structures provinciales (P.2.3.), la mise en place de structures de communication efficaces et bi-directionnelles (P.2.4.) et le développement d'un audit interne (P.2.11.) sont les principales.

4.3. Dirigeants élus des ligues et fédérations - Collaborateurs salariés des ligues et fédérations

N° Prop	Groupe de propositions	Bureaucratie professionnelle	Bureaucratie fédérale sportive			Configuration missionnaire
	Dirigeants élus des ligues et fédérations Collaborateurs salariés des ligues et fédérations		Classique	Adhocratique	Finissante	
		URBSFA	VVB AIFVB	AFG VGV (FRBG)	VJF LFJ	LBFA VAL LFE
P.3.1.	Favoriser le recrutement des collaborateurs salariés, aux niveaux managérial comme au niveau opérationnel sur base de l'adéquation de compétences par rapport aux fonctions	5	3	5	3	4
P.3.2.	Favoriser la candidature des dirigeants à élire (conseil d'administration, bureau exécutif) sur base de valeurs et de compétences	1	AIF : 1 VVB : 1		VJF : 2 LFJ : 1	LFE : 3 LBFA : 2 VAL : 2
P.3.3.	Incitatifs financiers	3	3	2	2	2
P.3.4.	Incitatifs non-financiers					

Tableau 83 : Mise en œuvre des propositions relatives aux dirigeants et collaborateurs, au sein des ligues et fédérations

Si le recrutement des collaborateurs sur base de l'adéquation de compétences par rapport aux fonctions (P.3.1.) est actuellement appliqué, la traduction de ce recrutement dans l'efficacité opérationnelle est seulement en cours de développement dans les ligues ou fédérations communautarisées. Le cadre budgétaire et les conditions de qualification déterminés par les décrets, si ils limitent les possibilités, favorisent cependant une professionnalisation ajustée des collaborateurs.

Les deux ligues de Golf ont un meilleur score que les autres ligues et fédérations communautarisées, du fait de leur communautarisation récente. La F.R.B.G. avait recruté les collaborateurs qu'elle a « rétrocédés » aux ligues (A.F.G. et V.G.V.) en dehors de toute contrainte politique.

C'est la caractéristique de l'U.R.B.S.F.A. de procéder à un recrutement ajusté aux besoins en compétences, en dehors d'un carcan budgétaire qui lui serait imposé de l'extérieur.

Une faiblesse générale des ligues et fédérations de notre étude est de toute évidence le recrutement de candidats dirigeants à élire (conseil d'administration, bureau exécutif) sur base de valeurs et de compétences (P.3.2.).

4.4. Offre d'accompagnement aux ligues et fédérations

N° Prop	Groupe de propositions	Bureaucratie professionnelle	Bureaucratie fédérale sportive			Configuration missionnaire
	Offre d'accompagnement aux ligues et fédérations		Classique	Adhocratique	Finissant ^e	
		URBSFA	VVB AIFVB	AFG VGV (FRBG)	VJF LFJ	LBFA VAL LFE
P.4.1.	Offre de formation	4	AIF : 3 VVB : 4		VJF : 2 LFJ : 2	LFE : 3 LBFA : 3 VAL : 4
P.4.2.	L'engagement de personnes qualifiées aux différents niveaux de la structure fédérale centrale exige que des descriptions de profil et de fonction soient proposées	4	3	4	3	3
P.4.3.	Le choix d'un mode de distribution et d'exercice du pouvoir semble par conséquent déterminant dans le déploiement stratégique des ligues et fédérations autour des missions qui sont les leurs. Des outils d'audit doivent être disponibles et donc créés, qui permettraient aux ligues et fédérations d'opérer ce choix	3	VVB : 3 AIF : 2	2	2	3
P.4.4.	Nous plaçons par conséquent pour la constitution ou le développement, dans chaque Communauté, d'une structure mutuelliste	/	2	2	2	2

Tableau 84 : Mise en œuvre des propositions relatives à l'offre d'accompagnement, au sein des ligues et fédérations

Il n'y a pas d'offre de formation en interne (P.4.1.), au niveau des ligues et fédérations francophones. Celle-ci est externalisée vers l'A.I.S.F. et l'Académie Olympique du C.O.I.B. (formation administrative) et vers l'A.D.E.P.S. (formations technico-sportive). Au niveau d'une éventuelle formation administrative des responsables de clubs, les ligues francophones relaient l'information sur les formations de l'A.I.S.F.

La V.V.B. et la V.A.L. organisent quant à elles des formations administratives. Ainsi la V.V.B. organise-t-elle des séminaires de formations pour les cadres administratifs de ses structures provinciales²⁵ : ils doivent suivre 4 « clinics » par an (deux techniques et deux administratifs).

L'U.R.B.S.F.A., de par sa taille et le nombre de ses clubs, assure la formation de ses cadres fédéraux grâce à un budget de formation qui existe depuis janvier 2002. Elle assure la

²⁵ Il s'agit principalement de se pencher sur les questions d'administration au niveau des provinces, sur les problèmes d'assurances...

formation des cadres des clubs par des workshops ou des formations au siège de la fédération ou en décentralisation. Selon les formations à assurer, les animateurs sont des internes ou des externes.

L'engagement de personnes qualifiées (P.4.2) est une démarche plus avancée en Flandres qu'en Communauté française. A ce titre, les impulsions financières données par les arrêtés d'exécution du décret de reconnaissance et de subventionnement de la Communauté française de 1999 devraient être mises davantage à profil par les ligues et fédérations francophones pour cerner les profils de fonction de leurs collaborateurs et les appliquer lors de tout nouvel engagement.

La proposition (P.4.3.) qui vise au choix d'un mode de distribution et d'exercice du pouvoir nous semble déterminante dans le déploiement stratégique de l'ensemble des ligues et fédérations de notre étude autour des missions qui sont les leurs. Des outils d'audit doivent être disponibles et donc créés, qui permettraient aux ligues et fédérations d'opérer ce choix.

Il en résulte que la proposition (P.4.4.) qui suggère la constitution ou le développement, dans chaque Communauté, d'une structure mutuelliste s'avère essentielle. La V.S.F.²⁶ et l'A.I.S.F.²⁷ pourraient être ces structures mutuellistes, à condition d'évoluer dans la mise en œuvre de leurs missions décrétales et pour autant que les moyens afférents à la réalisation de ces missions existent^{28 29}.

²⁶ VSF : Vlaamse Sport Federatie.

²⁷ AISF : Association Interfédérale du Sport Francophone.

²⁸ Art. 37 du Décret de reconnaissance et de subventionnement des fédérations sportives de la Communauté française (26 avril 1999) : « Le Gouvernement peut reconnaître une association de fédérations sportives francophones ayant pour objet la coordination de démarches dans le cadre d'intérêts communs (...) ».

²⁹ Art. 42. du Décret de reconnaissance et de subventionnement des fédérations sportives de la Communauté flamande (13 juillet 2001) : « Pour entrer en ligne de compte pour l'octroi de subventions, une organisation coordinatrice agréée doit remplir les missions suivantes :

1° agir comme représentant de l'ensemble des fédérations sportives affiliées vis-à-vis de l'autorité et sur demande;
2° informer à intervalles réguliers les fédérations sportives affiliées;
3° assurer le soutien juridique, administratif, organisationnel et politique des fédérations sportives affiliées;
4° faire du travail de recherche et d'étude en vue du dépistage des besoins des fédérations sportives ».

4.5. Gestion de la relation à l'environnement pertinent

N° Prop	Groupe de propositions	Bureaucratie professionnelle	Bureaucratie fédérale sportive			Configuration missionnaire
	Gestion de la relation à l'environnement pertinent		Classique	Adhocratique	Finissant	
		URBSFA	VVB AIFVB	AFG VGV (FRBG)	VJF LFJ	LBFA VAL LFE
P.5.1.	Développer des outils susceptibles de permettre aux acteurs qui ont les responsabilités stratégiques, au sein de leur ligue ou fédération, de cerner les paramètres de la filière économique de leur sport s'impose	2	2	2	2	2
P.5.2.	Des tableaux de bords pertinents (...) devraient faire l'objet d'outils spécialisés	2	2	2	2	2
P.5.3.	Mettre en place des systèmes d'information sur les données pertinentes aux différents niveaux de la structure centrale de la ligue ou de la fédération et avec les provinces, les clubs et les membres, sous la forme de mécanismes en boucles de rétroaction plutôt qu'en « top – down »	3	2	3	2	3
P.5.4.	La mise en place, grâce à une structure interne d'audit, de procédures de contrôle de qualité et de mécanismes d'évaluation de la performance	2	2	2	2	2
P.5.5.	Structure d'audit externe	3	2	2	2	2
P.5.6.	Labellisation ³⁰ des ligues ou fédérations ou de leurs clubs	4	2	2	2	3
P.5.7.	Les outils qui résulteraient des systèmes d'évaluation interne et externe et de la labellisation seraient utilisés pour piloter le changement organisationnel	2	2	2	2	2
P.5.8.	Afin de permettre un management de la qualité, il y aurait lieu de développer des conventions d'objectifs avec les acteurs dominants externes et internes	3	2	3	2	2

Tableau 85 : Mise en œuvre des propositions relatives à la gestion de la relation à l'environnement pertinent, au sein des ligues et fédérations

A l'exception de l'U.R.B.S.F.A., à qui nous avons reconnu une configuration bureaucratique professionnelle, l'ensemble des ligues regroupées dans les autres groupes typologiques affichent une majorité de scores de « 2 ». Une réflexion serait donc engagée sur les matières relatives aux propositions P.5.1. à P.5.8., mais elle ne serait pas concrétisée, à ce jour, dans des pratiques pertinentes.

Si l'U.R.B.S.F.A. se distingue, c'est essentiellement par le fait de la mise en œuvre de la labellisation de ses clubs dans le projet IKFoot (P.5.6.). Il s'agit là d'un pas important puisqu'il procède d'un audit de fonctionnement et de mise en œuvre de processus qualitatifs dans la formation sportive. Il faut noter également que des procédures d'audit externe (P.5.5.) et une attention particulière aux systèmes d'information bi-directionnels (P.5.3.) sont mises en place dont les résultats devraient être positifs à court terme. Sans doute, l'U.R.B.S.F.A. est-elle plus attentive que d'autres à la gestion de sa relation à l'environnement pertinent en raison de l'absence de subventions publiques.

Les ligues et fédérations communautarisées que nous avons caractérisées comme des bureaucraties fédérales sportives à tendance adhocratique (A.F.G. et V.G.V., ligues de la F.R.B.G.) et les missionnaires (L.F.E., V.A.L., L.B.F.A.) affichent un frémissement positif, dans la mesure où elles engagent des processus de labellisation (P.5.6.) et d'optimisation de leurs systèmes d'information (P.5.3.).

La faiblesse généralisée des ligues et fédérations communautarisées en matière de gestion de leur environnement pertinent met, une fois de plus, en valeur l'importance du développement de la structure mutuelliste préconisée plus avant (P.4.4.). Il s'agirait, entre autre, de lui donner les moyens de fonctionner comme un observatoire permanent du secteur sportif, ce qui l'autoriserait à assumer la concrétisation des propositions suivantes, au bénéfice de tous :

- le développement des outils susceptibles de permettre aux acteurs qui ont les responsabilités stratégiques, au sein de leur ligue ou fédération, de cerner les paramètres de la filière économique de leur sport (P.5.1.),
- le développement d'outils spécialisés offrant des tableaux de bords pertinents (P.5.2.),
- la capacité à agir comme structure d'audit externe (P.5.5.),
- le développement de procédures de labellisation des ligues ou fédérations ou de leurs clubs (P.5.6.),
- la mise à disposition des outils qui résulteraient des systèmes d'évaluation interne et externe et de la labellisation, en vue de piloter le changement organisationnel des ligues ou fédérations (P.5.7).

Le développement de conventions d'objectifs avec les acteurs dominants externes et internes, dans une perspective de management de la qualité (P.5.8.) est une proposition que mettent déjà en œuvre l'U.R.B.S.F.A. (bureaucratie professionnelle) ainsi que l'A.F.G. et la V.G.V. (bureaucraties fédérales sportives à tendance adhocratique) (ligues de la F.R.B.G.).

³⁰ Comme précisé dans le texte – point 2.5.3. – les initiatives I.K. (Integrale Kwaliteit), en Flandres, correspondent à cet objectif.

Il nous semble que les raisons qui les y ont poussés doivent être prises en compte par les autres ligues et fédérations. L'U.R.B.S.F.A.³¹, avec les autorités communales³², avec le monde associatif³³, avec le gouvernement fédéral³⁴, a mis en place des activités de promotion de sa discipline. Elle preste ainsi un service original à la collectivité, élargit son assiette de recrutement et bénéficie de revenus originaux. Les ligues de Golf (à partir du 01 janvier 2002 : A.F.G. et V.G.V) et la F.R.B.G. (auparavant) développent un intense travail de convention d'objectifs, en terme d'écologie, avec les autorités compétentes des Communautés, afin de garantir l'implantation de parcours de Golf.

A ces possibilités s'ajoutent celles qui consisteraient à développer des conventions avec les autorités communales et les pouvoirs organisateurs de l'enseignement en vue d'optimiser l'utilisation des installations sportives.

Au niveau interne, les conventions d'objectifs avec les clubs seraient le corollaire de la démarche de labellisation des clubs (P.5.6.).

³¹ Dans une mesure plus restreinte, l'A.I.F. – V.B. a pris des initiatives de même type.

³² Foot à la Plage, Foot en Ardennes, Foot de Quartier.

³³ Foot de Quartier.

³⁴ Opérations conjointe avec le Ministère de la Justice : Foot dans les Prisons.

Synthèse

Cinq axes de propositions de pilotage ont été déterminés en se fondant sur **deux critères**. Ils permettent, dans cette troisième partie de la thèse, de structurer les propositions de pilotage que nous émettons.

Le critère de pertinence par rapport aux analyses de configuration (1) et le critère des modalités d'accompagnement du changement organisationnel (2), qui résulte du précédent, sont incontournables. Il s'ensuit que les cinq axes de propositions de pilotage ne peuvent être appliqués tels quels et uniformément à chaque ligue ou fédération. On ne peut douter de la volonté de leurs acteurs de prester le meilleur service. Encore faut-il que les outils leur soient donnés et qu'ils soient capables de les utiliser.

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

L'organisation des ligues et fédérations (ii) est le deuxième axe de nos propositions. La capacité à prendre en charge les missions fondamentales est concomitante d'une organisation adhoc. Trop souvent, elle fait encore défaut ou requiert des adaptations, au vu des possibilités réelles de réorganisation. **La recherche d'un organigramme plus plat rapprocherait la structure centrale rassemblée au siège de la ligue ou de la fédération du « sens des missions »**. Elle en accroîtrait la fonctionnalité. De plus, l'opérationnalité de l'organigramme en serait accrue, pour autant que les rôles de ses différents éléments aient été clairement définis.

L'axe de la gestion des ressources humaines (iii) que constituent les dirigeants élus et les collaborateurs salariés des ligues et fédérations s'avère essentiel afin de prendre en compte les **compétences** (recrutement des collaborateurs salariés sur base de l'adéquation des compétences par rapport aux fonctions – candidature des dirigeants à élire sur base de valeurs et de compétences) et la **motivation** (incitants). Nous y voyons une modalité fondamentale d'accompagnement du changement.

L'offre d'accompagnement aux ligues et fédérations (iiii) doit englober un ensemble de **services** (offre de formation, ...) et de **stratégies** (profils et fonctions, distribution et exercice du pouvoir, ...) propres à soutenir leur engagement dans une mutation configurationnelle indispensable. Les limites – taille, moyens financiers et logistiques, autres contraintes – qui s'imposent à la professionnalisation de nos ligues et fédérations pourraient être compensées par **l'offre de services mutualisés**, au niveau des Communautés.

La gestion de la relation à l'environnement pertinent (iiiii) est le dernier axe de nos propositions. La capacité de nos ligues et fédérations, en cette matière, est limitée par l'incapacité de la plupart d'entre elles à se positionner dans celui-ci en réunissant, par des systèmes adhoc, les informations nécessaires. La mise en place de ces **systèmes d'information** – notamment par l'offre de services mutualisés décrite plus haut –, le développement de **structures d'audit interne et externe** permettraient un management de la qualité qui se traduirait sous forme d'une **labellisation** et de **conventions d'objectifs** avec les acteurs dominants externes et internes.

