

ATTITUDE, CHANGEMENT ET INNOVATION

Les fédérations sportives
communautaires de Belgique

Mathieu Winand
Jeroen Scheerder
Steven Vos
Thierry Zintz

2011

En partenariat avec

UCL
Université
catholique
de Louvain



ATTITUDE, CHANGEMENT ET INNOVATION

Les fédérations sportives
communautaires de Belgique

*Mathieu Winand
Jeroen Scheerder
Steven Vos
Thierry Zintz*

2011

En partenariat avec



Gestion & Management du Sport (GMS)

Rapport GMS 11

*Attitude, changement et innovation
Les fédérations sportives communautaires de Belgique*

Mathieu Winand
Jeroen Scheerder
Steven Vos
Thierry Zintz

Ceci est le onzième numéro de la série des rapports GMS.

Les rapports GMS entendent apporter une contribution aux études scientifiques portant sur la gestion et le management de l'activité physique et sportive. Ces publications sont le produit du département Sociale Kinesiologie & Sportmanagement de la K.U.Leuven. Ce onzième rapport est réalisé en partenariat avec la Chaire Olympique Henri de Baillet Latour et Jacques Rogge en Management des Organisations Sportives de l'Université catholique de Louvain

Les rapports peuvent être téléchargés gratuitement avec enregistrement préalable via le lien www.faber.kuleuven.be/BMS ou <http://www.uclouvain.be/chaire-olympique>

Mise en page: J. Scheerder, S. Vos et M. Winand
Editeurs responsables: J. Scheerder et T. Zintz

Reproduction: K.U.Leuven et Université catholique de Louvain

© 2011 Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement, Faculteit Bewegings- & Revalidatiewetenschappen, K.U.Leuven
Tervuursevest 101, 3001 Leuven (Heverlee)
© 2011 Chaire Olympique Henri de Baillet Latour et Jacques Rogge en Management des Organisations Sportives de l'Université catholique de Louvain
Place P. de Coubertin 1, 1348 Louvain-la-Neuve

Aucune information de ce document ne peut être utilisée, reproduite ou rendue publique au moyen d'impression, de photocopie, microfilm, internet ou toute autre manière que ce soit sans l'autorisation écrite préalable des éditeurs

Tous droits réservés

D/2011/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement
C/2011/ Chaire Olympique Henri de Baillet Latour et Jacques Rogge en Management des Organisations Sportives

RAPPORTS GMS DEJA PARUS

Nr. 1

Scheerder, J. & Vos, S., m.m.v. Pluym, K. (2009). *Sportbeleidsplanning in Vlaanderen. Een inhoudelijke en financiële analyse* (Beleid & Management in Sport 1). Leuven: K.U.Leuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.

Nr. 2

Vos, S. & Scheerder, J. (2009). *'t Stad sport. Onderzoek naar de sportdeelname en sportbehoeften in de stad Antwerpen* (Beleid & Management in Sport 2). Leuven: K.U.Leuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.

Nr. 3

Scheerder, J. & Vos, S., m.m.v. Breesch, D., Lagae, W. & Van Hoecke, J. (2010). *De fitnesssector in beeld. Basisrapportering over het Vlaamse Fitness Panel 2009 (VFP09)* (Beleid & Management in Sport 3). Leuven: K.U.Leuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.

Nr. 4

Scheerder, J. & Vos, S., m.m.v. Breesch, D., Kesenne, S., Van Hoecke, J. & Vanreusel, B. (2010). *Sportclubs in beeld. Basisrapportering over het Vlaamse Sportclub Panel 2009 (VFP09)* (Beleid & Management in Sport 4). Leuven: K.U.Leuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.

Nr. 5

Scheerder, J., Breesch, D., Pabian, S. & Vos, S. (2010). *Balanceren in een grijze zone. Een verkennende studie van de semi-agorale arbeid in de sport* (Beleid & Management in Sport 5). Leuven: K.U.Leuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.

Nr. 6

Vos, S. & Scheerder, J. (2011). *Opleidings- en competentiebeleid in de Vlaamse fitnesssector. Sleutel tot succes?* (Beleid & Management in Sport 6). Leuven: K.U.Leuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.

Nr. 7

Scheerder, J. & Seghers, J. (2011). *Jongeren in beweging. Over bewegingsbeleid, sportparticipatie en fysieke activiteit bij schoolgaande jongeren in Vlaanderen* (Beleid & Management in Sport 7). Leuven: K.U.Leuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.

Nr. 8

Scheerder, J., Thibaut, E., Pauwels, G., Vandermeerschen, H. & Vos, S. (2011). *Sport in clubverband (Deel 1): Analyse van de clubgeorganiseerde sport in Vlaanderen* (Beleid & Management in Sport 8). Leuven: K.U.Leuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.

Nr. 9

Scheerder, J., Thibaut, E., Pauwels, G., Vandermeerschen, H., Winand, M. & Vos, S. (2012). *Sport in clubverband (Deel 2): Uitdagingen voor de clubgeorganiseerde sport* (Beleid & Management in Sport 9). Leuven: K.U.Leuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.

No. 10

Scheerder, J., Vandermeerschen, H., Van Tuyckom, C., Hoekman, R., Breedveld, K. & Vos, S. (2011). *Understanding the game: sport participation in Europe. Facts, reflections and recommendations* (Sport Policy & Management 10). Leuven: K.U.Leuven/Research Unit of Social Kinesiology & Sport Management.

No. 11

Winand, M., Scheerder, J., Vos, S. & Zintz, T. (2011). *Attitude, changement et innovation. Les fédérations sportives communautaires de Belgique* (Gestion & Management du Sport 11). Leuven/Louvain-la-Neuve: K.U.Leuven/ Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement Research Unit of Social Kinesiology & Sport Management et Université catholique de Louvain/ Chaire Olympique Henri de Baillet Latour et Jacques Rogge en Management des Organisations Sportives.

TABLE DES MATIERES

Rapports gms déjà parus.....	iii
Table des matières	v
Préambule	vii
Chapitre 1 Les fédérations sportives communautaires	1
1. Contexte belge.....	2
2. Les fédérations sportives communautaires francophones et flamandes.....	4
3. Contexte de l'enquête.....	7
Chapitre 2 Méthodologie de l'enquête.....	9
1. Validation de l'enquête	9
2. Collecte des données	9
3. Statistiques descriptives	10
4. Limites	12
Chapitre 3 Attitude et perception	13
1. Attitude managériale entrepreneuriale versus traditionnelle.....	13
2. Attitude managériale favorable au développement de nouveaux services	16
3. Le contexte concurrentiel	19
4. Santé financière.....	23
5. Groupes d'attitude et de perception	25
Chapitre 4 Changement et innovation.....	31
1. Perception du changement.....	31
2. Des fédérations sportives innovantes.....	32
Chapitre 5 Attitude, perception et innovation	37
Conclusions.....	41
Références bibliographiques.....	45
Annexe 1 Liste des fédérations sportives communautaires reconnues	49
1. Fédérations sportives communautaires francophones reconnues.....	49
2. Fédérations sportives communautaires flamandes reconnues.....	51
Au sujet des auteurs.....	55

PREAMBULE

Ce rapport est l'occasion de présenter les résultats de recherches qui ont été menées auprès des fédérations sportives communautaires (francophones et flamandes) reconnues en Belgique, en ce qui concerne leur **attitude managériale**, leur perception du **changement** et leurs **activités innovantes**. Cette recherche est une collaboration entre la K.U.Leuven et l'Université catholique de Louvain. Elle souhaite apporter une analyse nationale, c'est-à-dire globale, sans distinction entre Communautés linguistiques, évaluant à quel point les fédérations communautaires sont innovantes et quel est leur attitude managériale par rapport au changement et leur perception de l'environnement concurrentiel qui les entoure. Il s'agit, dès lors, d'identifier les initiatives, services et activités qui sont (et ont été) réalisées par les fédérations sportives et de recueillir leur perception par rapport aux facteurs qui entendent jouer un rôle dans le processus d'innovation.

Une enquête nationale a été soumise aux responsables de fédérations sportives afin de recueillir leurs perceptions et d'identifier le nombre de nouvelles activités qu'elles ont mises en place. Un nombre élevé de fédérations sportives y ont participé. Elles ont ainsi pu nous faire part de leur situation et de leurs particularités. Ce taux élevé de réponse (70%) permet à ce rapport de refléter le point de vue de la grande majorité des fédérations sportives communautaires de Belgique. Dès lors, nous remercions l'ensemble des responsables qui ont pris le temps de répondre au questionnaire.

Le premier chapitre permet de clarifier les concepts présentés dans ce rapport. Il identifie ce que sont les fédérations sportives communautaires reconnues de Belgique, et introduit le contexte belge. Il s'agit de cerner avec précision les fédérations sportives qui ont été analysées, et de fournir certaines informations pertinentes les concernant. Ce chapitre présente le contexte de l'enquête en définissant les concepts qui ont été analysés, c'est-à-dire l'attitude managériale des fédérations, la perception de leur environnement concurrentiel et de leur santé financière. Il introduit également la notion d'innovation au sein des organisations sportives.

Le deuxième chapitre détaille la méthodologie qui a été utilisée pour analyser les fédérations sportives communautaires. Il permet au lecteur de comprendre comment l'analyse a été menée. Il décrit également l'échantillon de fédérations sportives qui a répondu à l'enquête, en comparaison avec l'ensemble des fédérations sportives communautaires reconnues de Belgique, et en détaille les limitations.

Le troisième chapitre présente les résultats au niveau de l'attitude et de la perception des acteurs interrogés pour leur fédération sportive par rapport à leur fonctionnement, leur environnement et leur santé financière. L'attitude des fédérations sportives par rapport à un fonctionnement entrepreneurial versus traditionnel est analysée, ainsi que l'attitude vis-à-vis du développement de nouveaux services. Aussi, le contexte concurrentiel qui entoure les fédérations, au niveau international, national et régional est examiné. Enfin, la perception de santé financière et de dépendance financière est mise en évidence. Ce chapitre donne la possibilité de construire une typologie d'attitude et de perception par rapport aux éléments analysés.

Le quatrième chapitre s'intéresse au changement et à l'innovation, plus particulièrement à la perception du propre changement des fédérations au cours de ces dernières années et aux initiatives récentes qu'elles ont mises en place, à la fois au niveau sportif et non sportif. Il permet de montrer à quel point les fédérations sportives communautaires reconnues sont innovantes.

Enfin, le cinquième chapitre identifie les liens entre les attitudes et perceptions des fédérations sportives et leur niveau d'innovation. Il permet de mettre en évidence quelles attitudes et perceptions ont été développées par les fédérations les plus innovantes, et ainsi de pouvoir suggérer certaines recommandations.

CHAPITRE 1

LES FEDERATIONS SPORTIVES COMMUNAUTAIRES

Les organisations sportives à but non lucratif, comme le sont les fédérations sportives communautaires de Belgique, se voient encouragées à s'adapter aux attentes de leurs parties prenantes (par expl., membres affiliés, pouvoirs publics, sponsors). Parmi ces dernières, la satisfaction des membres affiliés et l'attraction de nouveaux membres représentent des objectifs majeurs, ainsi que, pour certaines d'entre elles, la réalisation de résultats sportifs d'envergure. Cependant, l'environnement de plus en plus concurrentiel qui les entoure rend la réalisation de ces objectifs plus difficile. De nouveaux services sportifs et non sportifs devraient être développés par les fédérations sportives pour se démarquer d'autres fournisseurs de services sportifs, et ainsi retenir et attirer des membres et mieux détecter et entraîner les athlètes. L'adoption, pour la première fois, d'une nouvelle activité, initiative ou d'un nouveau service pour satisfaire leurs membres devrait être considérée comme une innovation. Les organisations sportives à but non lucratif peuvent innover pour mieux satisfaire leurs membres ou pour combler de nouvelles attentes (Lee, Ginn et Naylor, 2009). Pour cela, elles devraient entretenir une attitude et un climat propice à leur développement. Le développement d'une attitude en faveur de l'innovation et du changement semble, en effet, être une réaction positive et constructive par rapport à l'environnement concurrentiel auquel elles font face.

Ce chapitre permet d'éclairer le lecteur sur ce que sont les fédérations sportives communautaires en Belgique, en situant le contexte sportif belge et en fournissant certaines données relatives aux fédérations sportives communautaires. Aussi, ce chapitre met en évidence le contexte de l'enquête et explique les concepts qui y sont analysés, à savoir l'attitude et les perceptions des fédérations sportives communautaires flamandes et francophones reconnues, ainsi que le changement et l'innovation qu'elles engendrent.

1. Contexte belge

La naissance des fédérations sportives est allée de pair avec l'évolution de clubs sportifs locaux. La popularité grandissante d'un sport a vu la nécessité de créer des structures permettant d'encadrer la pratique, via les règlements, les calendriers de rencontres sportives (Pieron et De Knop, 2000). Ainsi, de manière générale, le rôle des fédérations sportives nationales est de faire respecter les règles du jeu des disciplines sportives qu'elles promeuvent au sein de leur pays, de les faire connaître et de les représenter ainsi que ceux qui y participent (Comité de gestion du sport, 2001 ; Papadimitriou et Taylor, 2000). Elles offrent une série de services intéressant les clubs et les affiliés individuels en échange d'une cotisation (Piéron et De Knop 2000). Pour y arriver, ces organisations à but non lucratif, chapeautées par leurs homologues européennes et internationales, peuvent compter à la fois sur le soutien financier direct et indirect des pouvoirs publics et sur le soutien plus ou moins important du secteur marchand (Bayle, 2005).

Néanmoins, en Belgique, les fédérations sportives désireuses de voir leur sport bénéficier de subsides ont été obligées, dès 1977, de se scinder suite à la dévolution du sport aux Communautés. Ainsi, depuis lors, une très grande majorité de fédérations sportives communautaires prend des décisions stratégiques et opérationnelles pour accomplir les missions habituellement assignées aux fédérations nationales dans d'autres pays (Piéron et De Knop 2000).

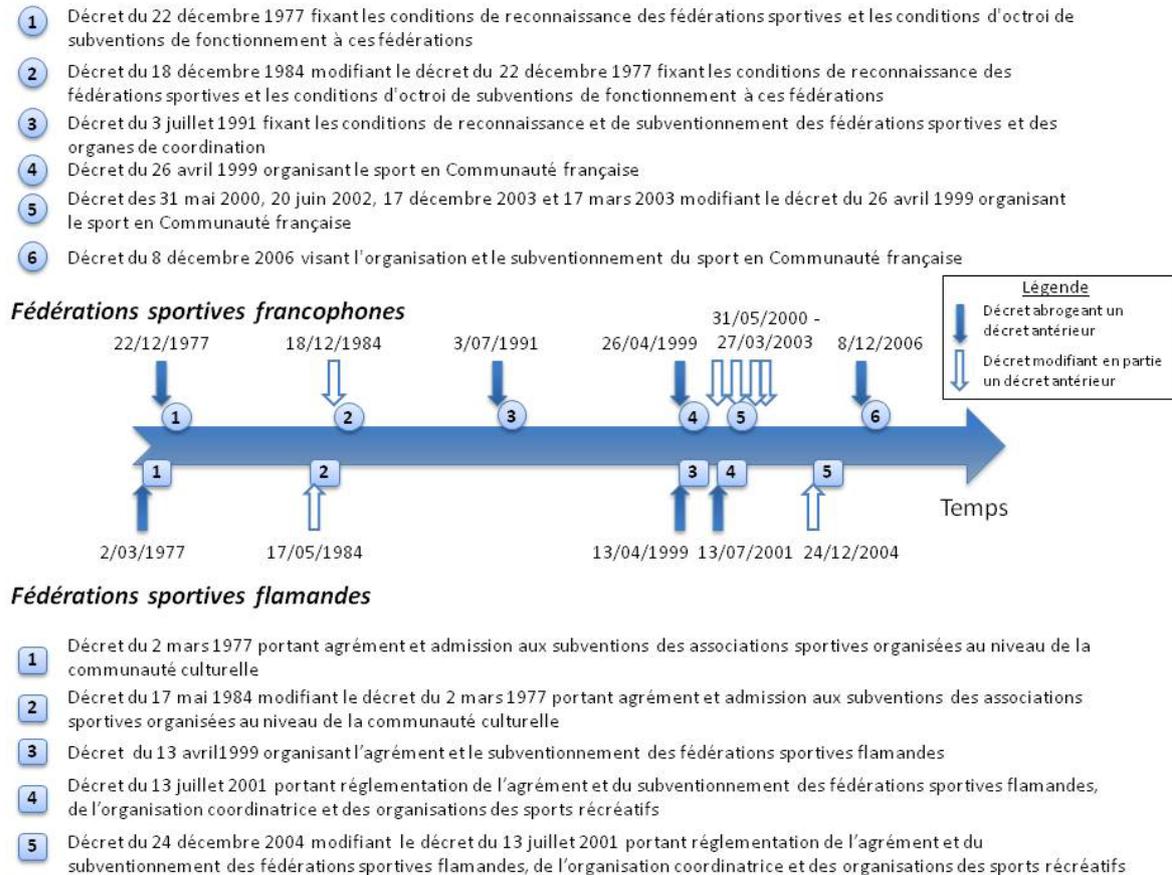
A l'heure actuelle, il y a lieu de distinguer les fédérations sportives nationales non scindées, restées unitaires¹ et les fédérations sportives scindées en fédérations (ou ligues) sportives communautaires (flamandes et francophones)², dont la structure nationale de tutelle peut se limiter à être l'interlocuteur du Comité Olympique et Interfédéral Belge (COIB), à organiser la représentation de la discipline dans les compétitions internationales et auprès des fédérations internationales et à assurer la coordination entre les structures communautaires (Piéron et De Knop, 2000 ; Zintz et Camy, 2005).

Pour être et rester reconnues, ces fédérations sportives communautaires doivent satisfaire aux prescrits du dernier décret de reconnaissance et de subventionnement des fédérations sportives de leur Communauté linguistique, à savoir le décret du 8 décembre 2006, appliqué le 1^{er} janvier 2008 pour les fédérations sportives francophones, et le décret du 13 juillet 2001, appliqué le 1^{er} janvier 2002 et modifié, en partie, par le décret du 24 décembre 2004, pour les fédérations sportives flamandes.

¹ Par exemple : l'Association Royale Belge de Hockey (ARBH).

² Par exemple : la Ligue Belge Francophone d'Athlétisme (LBFA) et la Vlaamse Atletiek Liga (VAL) ayant pour structure nationale de tutelle la Ligue Royale Belge d'Athlétisme (LRBA).

Figure 1.1 *Décrets de reconnaissance et de subventionnement des fédérations sportives communautaires*



Pour chaque Communauté linguistique, plusieurs décrets de reconnaissance se sont succédés ces 30 dernières années. La figure 1.1 présente un aperçu de la succession des différents décrets de reconnaissance et de subventionnement pour la Communauté française (ou Fédération Wallonie-Bruxelles) et la Communauté flamande (Flandres). En Communauté française, les décrets se sont succédés régulièrement, toutes les 7-8 années, soit approximativement toutes les deux olympiades³. Notons que le décret du 26 avril 1999 a subi plusieurs modifications mineures. En Communauté flamande, une période de 14 années s'est écoulée entre les deuxième et troisième décrets, tandis que le décret du 13 avril 1999 a rapidement laissé place au décret du 13 juillet 2001.

Les fédérations sportives communautaires francophones et flamandes doivent donc satisfaire au décret de leur Communauté qui relève plusieurs conditions de reconnaissance, parmi lesquelles certaines sont sensiblement semblables aux deux Communautés : un nombre minimum de membres affiliés, une dispersion des clubs affiliés au sein d'un minimum de provinces (en ce compris la Région de Bruxelles-Capitale), être constituées en association sans but lucratif conformément à la loi, être

³ Une olympiade désigne la durée séparant l'occurrence de deux Jeux Olympiques d'été ou d'hiver différents, soit 4 ans.

gérées de manière indépendante par un conseil d'administration comptant un nombre minimum d'administrateurs, avoir leur siège sur le territoire de leur propre Communauté linguistique (ou à Bruxelles), accepter d'être inspectée par les services habilités de sa propre Communauté, etc.

D'autres particularités sont propres à chaque Communauté, tel que la catégorisation des fédérations. Le décret du 8 décembre 2006 de la Communauté française distingue les fédérations sportives (compétitives), les fédérations sportives de loisirs et les associations sportives, tandis que celui du 13 juillet 2001 de la Communauté flamande fait la distinction entre fédérations unisport (UA : discipline sportive olympique ; UB : discipline sportive non olympique ; UC : discipline(s) sportive(s) paralympique(s)), récréatives (RE) et de loisirs sportifs. Notons que certaines fédérations flamandes sont reconnues, mais non subventionnées (ER).

2. Les fédérations sportives communautaires francophones et flamandes

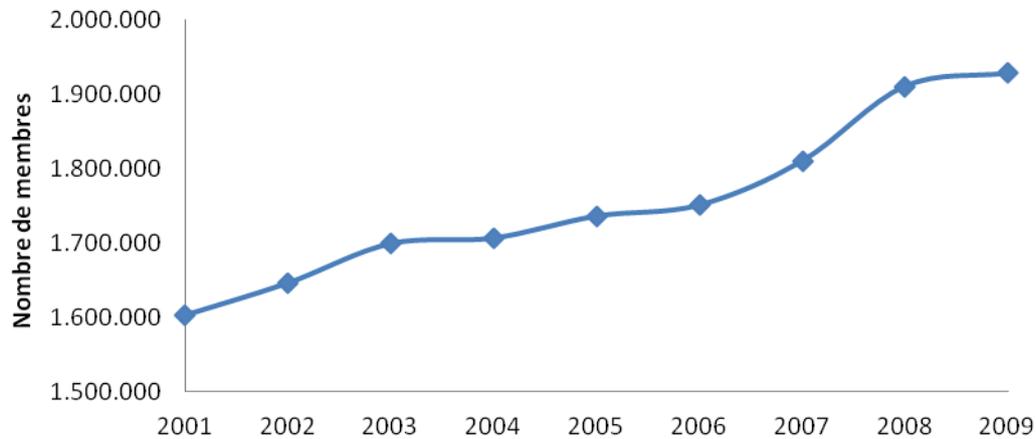
Les fédérations sportives communautaires, reconnues par les Communautés linguistiques, sont, au 1^{er} janvier 2010, au nombre de 144. L'annexe 1 représente la liste des fédérations sportives reconnues par les Communautés française (n=56) et flamande (n=88). Les fédérations sportives communautaires ont, pour la majorité d'entre elles, leur correspondante flamande ou francophone. Elles sont néanmoins gérées de manière bien distincte suivant les prescrits du décret qui les reconnaît.

En 2009, 1.928.036 membres⁴ étaient affiliés à une fédération sportive reconnue par la Communauté française ou flamande, soit un peu plus de 18% de la population totale belge⁵. Le nombre de membres affiliés à une fédération sportive reconnue a augmenté de 20% ces dix dernières années⁶, de 2001 à 2009 (Figure 2.1, notons que le nombre de fédérations sportives reconnues a également augmenté).

⁴ De plus, en 2009, le football sur gazon n'était pas (encore) reconnu par la Communauté française, ce qui pourrait nous amener à envisager un nombre de plus de 2 millions de membres au sein de fédérations sportives reconnues.

⁵ Notons néanmoins qu'un sportif peut être affilié à plus d'une fédération. Source Eurostat 2008, total de la population belge : 10.666.866 habitants, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=demo_gind&lang=fr, consulté le 22/02/2011

⁶ En 2001, 1.603.758 membres étaient affiliés à une fédération sportive communautaire, dont 1.285.797 membres flamands et 317.961 membres francophones.

Figure 1.2. *Nombre de membres affiliés aux fédérations sportives communautaires en Belgique*

Source: données obtenues par compilation sur base de recherches spécifiques et de travaux antérieurs (Scheerder, Thibaut, Pauwels, Vandermeerschen & Vos, 2011 ; Winand, 2009).

En Communauté française, 448.769 membres étaient affiliés à une des 56 fédérations sportives francophones reconnues en 2009, soit environ 10% de la population francophone. En Communauté flamande, 1.479.267 membres étaient affiliés à une des 88 fédérations sportives néerlandophones reconnues en 2009, soit environ 23% de la population flamande. Cette différence nous amène à distinguer des seuils différents permettant de considérer la taille d'une fédération sportive selon sa région linguistique. En d'autres mots, nous utilisons des seuils différents en Communauté française et en Flandres pour distinguer les fédérations de grande et petite tailles. Le tableau 1.1 représente les seuils utilisés pour répartir les fédérations selon leur taille, en distinguant trois groupes de taille comportant un nombre similaire de fédérations sportives (voir annexe 1 pour le détail par fédération sportive). Le nombre moyen de membres est également indiqué (Tableau 1.1), ainsi que la dispersion autour de cette moyenne (déviations standard).

Tableau 1.1 *Seuils de répartition de la taille des fédérations sportives communautaires*

	Petite taille (tiers inférieur)	Taille moyenne (tiers médian)	Grande taille (tiers supérieur)	Moyenne du nombre de membres ± déviations standard
<i>Fédérations sportives francophones</i>	<1.754 membres (n=18)	1754 - 7.207 membres (n=18)	>7.207 membres (n=18)	8.335 ± 13.363,6 (n=54)
<i>Fédérations sportives flamandes</i>	<3.037 membres (n=27)	3.037 - 15.517 membres (n=26)	>15.517 membres (n=27)	18.217 ± 35.613,4 (n=80)
Nombre total	45	44	45	

Note : le nombre de membres n'est pas disponible pour 2 fédérations sportives francophones et 8 fédérations sportives flamandes. Ces 10 fédérations n'ont pas été incluses dans le calcul de la moyenne et des seuils de taille.

Si le nombre total de membres des fédérations sportives communautaires reconnues a considérablement augmenté, il n'en est pas forcément de même pour toutes les fédérations sportives. En effet, 35 fédérations, au cours de ces 10 dernières années (de 2001 à 2009), et 27 fédérations, au cours de ces 5 dernières années (de 2005 à 2009), ont vu une diminution importante (inférieure à -5%) du nombre de leurs membres. D'autres fédérations sportives, 15 de 2001 à 2009 et 40 de 2005 à 2009, ont pu maintenir le nombre de leurs membres entre +/- 5%. Enfin, 54 fédérations sportives, ces 10 et 5 dernières années, ont eu une croissance du nombre de leurs membres supérieure à 5% (Tableau 1.2). La croissance moyenne de l'ensemble des fédérations sportives pour ces deux périodes de référence est de 14,1% et 17,8%, respectivement pour la période 2001 à 2009 et 2005 à 2009.

Tableau 1.2 Croissance du nombre de membres des fédérations sportives communautaires

	En décroissance <-5%	En maintien entre -5% et +5%	En croissance >+5%	Croissance moyenne ± déviation standard
De 2001 à 2009*	35 fédérations (33,7%)	15 fédérations (14,4%)	54 fédérations (51,9%)	14,1% ±105,68%
De 2005 à 2009**	27 fédérations (22,3%)	40 fédérations (33,1%)	54 fédérations (44,6%)	17,8% ±66,33%

* La croissance du nombre de membres a pu être analysée pour 104 fédérations, de 2001 à 2009.

** La croissance du nombre de membres a pu être analysée pour 121 fédérations, de 2005 à 2009.

Parmi les 144 fédérations sportives reconnues par les deux Communautés en 2009, 54 (38,9%) sont reconnues par le Comité Olympique et Interfédéral Belge (COIB) comme représentant un sport Olympique⁷, soit 28 (50%) pour la Communauté française et 26 (29,6%) pour la Communauté flamande (voir annexe 1 pour le détail par fédération sportive). Ces fédérations sportives dont le sport est inscrit au programme des Jeux Olympiques peuvent y envoyer leurs athlètes de haut niveau s'ils satisfont aux critères de sélection.

Nous avons réalisé une enquête auprès des fédérations sportives francophones et flamandes dans le but de réaliser une *carte nationale* du fonctionnement de ces fédérations sportives au niveau de leur attitude par rapport à leur gestion et à leur fonctionnement et au niveau des initiatives, activités et services qu'elles ont pu développer au cours de ces dernières années.

⁷ Site internet du Comité Olympique et Interfédéral Belge (COIB), <http://www.olympic.be>, consulté le 22/02/2011

3. Contexte de l'enquête

Dans un premier temps, nous souhaitons mettre en évidence le caractère innovant de l'enquête qui a été réalisée à un niveau national. En effet, dans un pays fédéral comme la Belgique au sein duquel le sport est une matière communautarisée, (très) rares sont les études nationales ayant pour objet le sport ou les fédérations sportives⁸. Pourtant, bien que les fédérations sportives d'une même Communauté linguistique aient leur administration sportive distincte, indépendante vis-à-vis de l'autre Communauté linguistique et à qui elles doivent rendre des comptes, et leur propre fonctionnement/règlement interne, elles coexistent au sein d'un même environnement qui est celui du mouvement sportif et tendent à réaliser des objectifs semblables, orientés vers la satisfaction de leurs membres affiliés.

Leurs caractéristiques de fédérations sportives font de ces fédérations des organisations comparables. En effet, elles ont une finalité non lucrative, mais sportive ou sociétale, un financement mixte combinant ressources publiques et privées, un statut mixte de leur personnel où volontaires et salariés travaillent ensemble, et appartiennent à un système sportif similaire où les fédérations internationales et européennes de tutelles ont un rôle important, de même que pour certaines, le mouvement Olympique (Bayle, 2000). L'intérêt est donc de les étudier en tant que *fédérations sportives communautaires de Belgique*.

Précisément, nous nous intéressons à deux éléments particuliers de la gestion et du fonctionnement des fédérations sportives, à savoir (1) les éléments, issus de la littérature scientifique, qui amènent les fédérations sportives à innover, c'est-à-dire à renouveler ou proposer de nouveaux services, et (2) ces nouveaux services (activités ou initiatives) sportifs et non sportifs qu'elles proposent à leurs membres. Les éléments clés concernent *l'attitude managériale de la fédération par rapport à son fonctionnement et à la nouveauté* (Caza, 2000; Frambach et Schillewaert, 2002; Damanpour et Schneider, 2006), sa *perception de l'environnement concurrentiel* qui l'entoure (Newell et Swan, 1995; Frambach et Schillewaert, 2002) et sa *santé financière* (Damanpour et Schneider, 2006).

Nous considérons les activités ou initiatives nouvelles (ou renouvelées) adoptées et mises en place par une organisation comme des *innovations*. En accord avec divers auteurs issus de la littérature scientifique (Damanpour et Schneider, 2006 ; Walker, 2008 ; Lee, Ginn et Naylor, 2009), nous définissons les services (ou activités) innovant(e)s comme

⁸ L'Olympic Health Foundation (COIB) a réalisé en 1998 et 2000, via le bureau TNS Media (ex-Dimarso), des enquêtes sur le sport, l'alimentation et la santé au niveau belge (Maes, 1999 cité par Kruger, Riordan et Terret, 2004). Un autre exemple d'analyse nationale du sport sont les rapports réalisés dans le cadre de la série « Société & Sport » de la Fondation Roi Baudouin, comme celui de Pieron et Deknop (2000) sur la gestion et l'organisation du sport en Belgique, disponible sur <http://www.kbs-frb.be/publication.aspx?id=177892&LangType=2060> (consulté le 8/04/2011).

tous services nouveaux (ou modifications importantes de services) introduits pour la première fois par une organisation et mis en place de manière régulière par cette dernière en vue de satisfaire ceux qui les utilisent, peu importe s'ils ont déjà été implémentés par d'autres, tant qu'ils sont nouveaux pour l'organisation qui les adopte.

L'objectif de ces services est d'attirer et/ou de fidéliser les membres et ceux qui les utilisent (Walker, 2008). Ils devraient donc satisfaire les attentes de ces derniers. Aussi, après un certain temps, le service devient inévitablement routinier, c'est-à-dire qu'il n'est plus nouveau pour l'organisation qui l'adopte.

Dans le cas des fédérations sportives, ce sont toutes les activités, initiatives ou services sportifs ou non sportifs adoptés récemment pour la première fois, et encore utilisés actuellement, en vue de (mieux) satisfaire les membres et d'en attirer de nouveaux. Nous avons estimé qu'une période de 4 années (soit une olympiade) pouvait être considérée comme un période au sein de laquelle une initiative était récente, et donc innovante. Cette enquête a donc pour intention de mettre en évidence le caractère innovant des fédérations sportives et les déterminants entendant jouer un rôle dans le processus d'innovation.

CHAPITRE 2

METHODOLOGIE DE L'ENQUETE

L'objectif de l'enquête était de collecter des données sur les activités récentes développées par les fédérations sportives et d'évaluer leur attitude managériale, leur perception de la concurrence et de leur santé financière. Les questions posées via l'enquête étaient issues de la littérature scientifique et de l'adaptation qui en a été faite pour les fédérations sportives communautaires.

Le questionnaire était structuré en trois parties principales. La première partie proposait des affirmations concernant la gestion et le fonctionnement des fédérations, leur sentiment de concurrence et de santé financière, auxquels les répondants ont marqué leur accord ou désaccord selon une échelle à cinq niveaux allant de pas du tout d'accord (1) à tout à fait d'accord (5). La deuxième partie demandait aux répondants d'identifier quelles étaient les activités qu'ils avaient mises en place avant et après 2006. La troisième partie questionnait les répondants sur les individus, organisations ou groupes d'individus qui, selon eux, ont une influence sur le développement des initiatives récentes, ainsi que sur leur perception de l'utilité de ces initiatives et leur sentiment d'innovation.

1. Validation de l'enquête

La difficulté de cette enquête destinée aux fédérations sportives francophones et flamandes est, avant tout, le fait que deux langues différentes ont dû être utilisées. Les versions francophone et flamande du questionnaire sont identiques. Leur correspondance a tout d'abord été validée et ensuite, chacune a été soumise à 10 responsables de clubs sportifs francophones pour la version française et à 10 responsables de clubs sportifs flamands pour la version néerlandaise. La moitié l'a été par interview, l'autre moitié via e-mail. Ce test a permis d'ajuster certaines questions.

2. Collecte des données

L'enquête a été réalisée via internet. Un courriel invitant les fédérations sportives à répondre à l'enquête via un lien vers un site internet prévu à cet effet a été adressé à l'ensemble des 144 fédérations sportives reconnues en Communauté française et en Communauté flamande. Un

responsable (le président, le secrétaire général, le directeur administratif ou le directeur sportif) a été sollicité pour répondre au questionnaire, en tant que représentant de sa fédération. Un seul questionnaire retourné par fédération était nécessaire. L'enquête a duré deux mois, du 15 octobre 2010 au 15 décembre 2010.

3. Statistiques descriptives

Parmi les 144 fédérations sportives francophones et flamandes reconnues par les administrations sportives compétentes, 101 fédérations ont participé à l'enquête. Aucune fédération n'a refusé de participer à cette enquête. Seules 43 fédérations n'ont pas donné suite aux sollicitations de coopération et ne sont donc pas incluses dans l'échantillon des répondantes. Le taux de participation à l'enquête est très élevé. En effet, 70,14% des fédérations sportives communautaires reconnues de Belgique ont participé.

Tableau 2.1 Répartition de l'échantillon de fédérations sportives communautaires selon la taille de la population en nombre de membres

	Fédérations de petites tailles	Fédérations de tailles moyennes	Fédérations de grandes tailles	Nombre total de fédérations
Fédérations sportives francophones	<1.754 membres	1754 - 7.207 membres	>7.207 membres	
<i>Population</i>	18 (33,3%)	18 (33,3%)	18 (33,3%)	N=54 (56)
<i>Echantillon</i>	11 (34,4%)	10 (31,2%)	11 (34,4%)	n=32 (34)
Fédérations sportives flamandes	<3.037 membres	3.037 - 15.517 membres	>15.517 membres	18.217 ± 35.613,4
<i>Population</i>	27 (33,75%)	26 (32,5)	27 (33,75%)	N=80 (88)
<i>Echantillon</i>	20 (32,8%)	20 (32,8%)	21 (34,4%)	n=61 (67)
Total population	45 (33,6%)	44 (32,8%)	45 (33,6%)	134 (144)
Total échantillon	31 (33,3%)	30 (32,3%)	32 (34,4%)	93 (101)

Note : le nombre de membres n'est pas disponible pour 8 fédérations sportives de l'échantillon (2 francophones et 6 flamandes).

Le tableau 2.1 indique que la répartition selon la taille des fédérations sportives de l'échantillon est fidèle à celle de la population de fédérations sportives. En effet, les fédérations sportives communautaires interrogées se répartissent équitablement dans chaque catégorie de taille (un tiers), comme la répartition de la population de fédérations sportives communautaires.

Tableau 2.2 Répartition de l'échantillon de fédérations sportives communautaires par rapport à la population selon qu'elles sont reconnues par le Comité Olympique et Interfédéral Belge (COIB) en tant que fédération de sport Olympique ou non.

	Fédération de sport non Olympique	Fédération de sport Olympique	Total
<i>Fédérations sportives francophones</i>			
<i>Population</i>	28 (50,0%)	28 (50,0%)	56
<i>Echantillon</i>	17 (50,0%)	17 (50,0%)	34
<i>Fédérations sportives flamandes</i>			
<i>Population</i>	62 (70,4%)	26 (29,6%)	88
<i>Echantillon</i>	49 (73,1%)	18 (26,9%)	67
Total population	90 (62,5%)	54 (37,5%)	144
Total échantillon	66 (65,3%)	35 (34,7%)	101

Le tableau 2.2 indique que la répartition selon la reconnaissance Olympique par le Comité Olympique et Interfédéral Belge (COIB) des fédérations sportives de l'échantillon est fidèle à celle de la population de fédérations sportives.

Les individus qui ont répondu à l'enquête sont soit des présidents, secrétaires généraux, cadres administratifs ou sportifs des fédérations. Quatre-vingt-sept pour cent d'entre eux ont 3 années ou plus d'expérience dans la fonction qu'ils occupent et 91% des répondants ont 3 années ou plus d'expérience dans la fédération pour laquelle ils ont répondu à l'enquête (Tableau 2.3). Parmi les répondants qui ont moins de 3 années d'expérience (13% des répondants) dans leur fonction, plus de la moitié a plus de 3 années d'expérience dans la fédération.

Tableau 2.3 Expérience des répondants

	Expérience dans la fonction			Expérience dans la fédération			
	<3 ans	3 - 9 ans	> 10 ans	< 3 ans	3 - 9 ans	>10 ans	
Nombre de répondants	13*	51	36	9	33	58	100**
Pourcentage	13%	51%	36%	9%	33%	58%	100%

*Parmi les 13 répondants, 8 ont plus de 3 années d'expérience.

** Un seul répondant n'a pas indiqué ses années d'expérience dans sa fonction, ni au sein de la fédération.

Au vu de l'expérience suffisante des répondants, du taux très élevé de réponses et de la répartition de l'échantillon de fédérations sportives fidèle à celle de la population au niveau de la taille et de la reconnaissance Olympique, nous estimons que les résultats que nous mettons en évidence au sein de cette enquête offrent une représentation fidèle du paysage des fédérations sportives communautaires de Belgique.

4. Limites

Cette enquête comporte certaines limites que nous souhaitons mettre en évidence. Tout d'abord, les perceptions et données reçues pour chaque fédération sportive communautaire sont issues d'une seule personne. Néanmoins, ces personnes sont considérées par leur fédération comme les plus aptes à répondre aux questions posées. Etant donné que le questionnaire a été envoyé à leurs responsables, ceux-ci ont pu en juger.

Ensuite, les perceptions recueillies des fédérations l'ont été selon des questions fermées où un degré d'accord ou de désaccord était demandé. Ceci a permis une comparaison entre l'ensemble des fédérations sportives interrogées, mais a pu limiter les nuances que chaque fédération sportive aurait voulu apporter.

D'autres éléments auraient également pu être analysés au niveau de l'attitude managériale. Néanmoins, nous avons fait le choix, en lien avec la littérature scientifique, de nous concentrer sur l'attitude managériale par rapport à la gestion traditionnelle et entrepreneuriale et l'attitude par rapport au développement de nouveaux services.

Enfin, les initiatives demandées ont couvert les périodes avant et après l'année 2006. Par conséquent, certaines personnes ont pu ne pas se souvenir de l'ensemble des initiatives qu'elles ont mises en place, et cela d'autant plus pour celles qui ont été abandonnées à l'heure actuelle. Ce biais de rappel des événements passés est inévitable lorsque qu'une enquête comportant des questions rétrospectives est mise en place.

CHAPITRE 3

ATTITUDE ET PERCEPTION

Nous mettons en évidence, selon les perceptions des répondants, quelle est l'attitude des fédérations sportives interrogées par rapport à la gestion et au fonctionnement de leur fédération, à l'environnement concurrentiel qui les entoure et à leur santé financière. Dans un premier temps, nous évaluons (1) l'attitude managériale traditionnelle *versus* entrepreneuriale des fédérations sportives. Les fédérations sportives favorisent-elles une gestion conservatrice, basée sur ce qu'elles ont déjà réalisé, ou au contraire, tentent-elles de développer un esprit d'entreprise ? Deuxièmement, nous évaluons (2) leur attitude managériale vis-à-vis de l'investissement pour de nouveaux services. Il s'agit d'identifier quelles réactions les fédérations sportives ont-elles par rapport à la nouveauté, même si cette dernière peut paraître risquée. Troisièmement, nous évaluons (3) la perception des fédérations sportives par rapport à l'environnement concurrentiel qui les entoure, au niveau international, national et régional. Cette concurrence est sportive, financière (attraction de subsides) et dirigée vers l'attraction de nouveaux membres. Enfin, nous évaluons (4) la perception de santé financière des fédérations sportives et la perception de leur (in)dépendance financière vis-à-vis des pouvoirs publics.

1. Attitude managériale entrepreneuriale *versus* traditionnelle

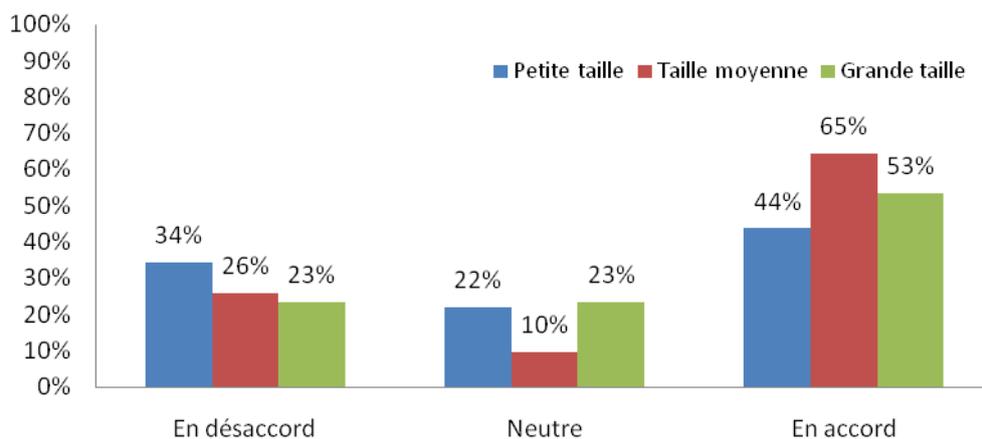
Nous identifions si les fédérations sportives favorisent une gestion à l'image des entreprises, c'est-à-dire entrepreneuriale, ou, au contraire, une gestion traditionnelle reposant sur des principes conservateurs. Pour cela, nous évaluons l'attitude des fédérations sportives par rapport à différentes affirmations orientées 'entrepreneuriat' et d'autres orientées 'tradition'.

Globalement, plus de la moitié (55,5%) des personnes interrogées a indiqué que les fédérations sportives devraient être gérées comme des entreprises. Pour près de 95% d'entre elles, il est important pour une fédération sportive d'avoir un « mission statement » décrivant ses objectifs et la manière de les réaliser. Dans la même optique, 86,7 % des répondants souhaiteraient que les employés d'une fédération sportive possèdent un esprit d'entreprise. Enfin, trois quart des répondants souhaitent une implication des employés dans les décisions prises par la fédération (Tableau 3.1).

Tableau 3.1 Attitude entrepreneuriale

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<i>Les fédérations sportives devraient être gérées comme des entreprises (N=101)</i>	7,9%	18,8%	17,8%	40,6%	14,9%
<i>Il est important, en tant que fédération sportive, d'écrire noir sur blanc quels sont les objectifs et comment les réaliser. (N=101)</i>	1,0%	0,0%	4,0%	53,5%	41,6%
<i>Les employés d'une fédération sportive devraient posséder un esprit d'entreprise. (N=98)</i>	0,0%	3,1%	10,2%	51,0%	35,7%
<i>Les employés ne devraient pas être impliqués dans le processus de prise de décision (N=100)</i>	37,0%	38,0%	11,0%	7,0%	7,0%

La grande majorité des fédérations sportives interrogées semble donc être orientée de manière entrepreneuriale, avec une gestion semblable aux entreprises, une déclaration de mission, un esprit d'entreprise et une implication des salariés dans les décisions. Les fédérations sportives de petite taille semblent plus mitigées par rapport à une gestion de type entrepreneuriale (Figure 3.1). Un tiers de ces fédérations (34%) est, en effet, en désaccord avec cette attitude entrepreneuriale, tandis que près de deux tiers des fédérations de taille moyenne (65%) et plus de la moitié des fédérations de grande taille (53%) y sont favorables.

Figure 3.1 Attitude des fédérations sportives communautaires selon leur taille par rapport à l'affirmation « Les fédérations sportives devraient être gérées comme des entreprises »

Note⁹ : Petite taille: FR <1.754 membres ; FL <3.037 membres

Taille moyenne : FR : 1754 - 7.207 membres ; FL : 3.037 - 15.517 membre

Grande taille : FR >7.207 membres ; FL >15.517 membres

⁹ FR : Fédérations sportives francophones reconnues ; FL : Fédérations sportives flamandes reconnues

Notons que les fédérations reconnues par le Comité Olympique et Interfédéral Belge (COIB) comme représentant un sport Olympique sont plus favorables à une gestion à l'image des entreprises que les fédérations dont le sport n'est pas Olympique.

Tableau 3.2 *Gestion entrepreneuriale et sport Olympique*

	Fédération de sport non Olympique	Fédération de sport Olympique	Significatif
<i>Les fédérations sportives devraient être gérées comme des entreprises</i>	3,1	3,8	*

Note : Echelle située entre 1 et 5, où 1 signifie pas du tout d'accord, 5 signifie tout à fait d'accord et 3 étant une position neutre

* = $p < ,05$

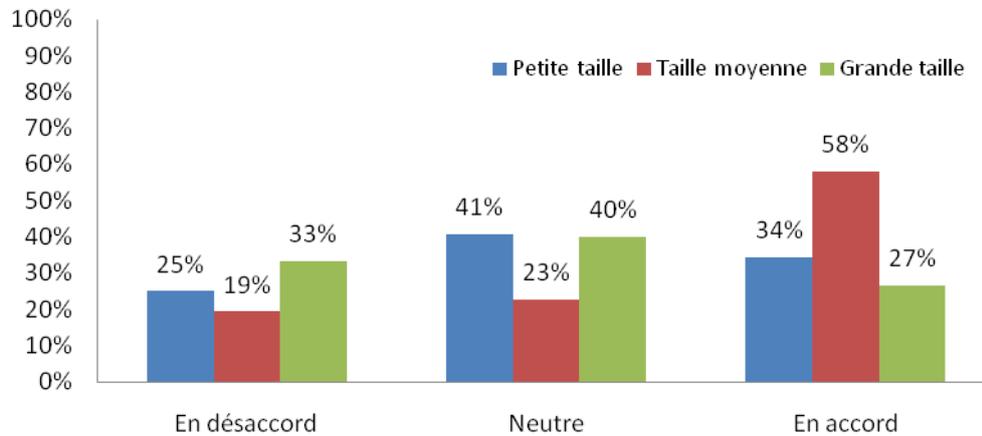
Bien que la moitié des fédérations sportives soit en faveur d'une gestion entrepreneuriale, et plus particulièrement les fédérations de sport Olympique, les responsables interrogés notent à 80,2% que leur structure et leur responsabilité sont différentes des firmes privées. De plus, près de la moitié d'entre elles estime que la privatisation peut engendrer des problèmes de transparence.

Tableau 3.3 *Attitude traditionnelle*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<i>La structure et les responsabilités des fédérations sportives sont différentes de celles des firmes privées.</i>	2,0%	9,9%	7,9%	51,5%	28,7%
<i>La privatisation de l'offre sportive et de la prestation de services sportifs peut engendrer des problèmes de transparence au niveau de la gestion et des décisions.</i>	4,0%	10,9%	35,6%	39,6%	9,9%
<i>Le changement au niveau du fonctionnement interne d'une fédération sportive peut être contreproductif.</i>	5,0%	20,8%	34,7%	35,6%	4,0%

Les fédérations sportives de taille moyenne obtiennent le plus haut pourcentage (58%) au niveau de l'appréhension que peut représenter le changement de fonctionnement interne. Il aurait été logique de constater que les fédérations de grande taille soient davantage réticentes par rapport à un changement au niveau du fonctionnement interne, mais au contraire, seulement un quart l'est (Figure 3.2).

Figure 3.2 Attitude des fédérations sportives communautaires selon leur taille par rapport à l'affirmation « Le changement au niveau du fonctionnement interne d'une fédération sportive peut être contreproductif »



Note : Petite taille: FR <1.754 membres ; FL <3.037 membres
 Taille moyenne : FR : 1754 - 7.207 membres ; FL : 3.037 - 15.517 membre
 Grande taille : FR >7.207 membres ; FL >15.517 membres

Les répondants de fédérations sportives ont privilégié une perception plus entrepreneuriale que conservatrice. Cependant, un « paradoxe » existe. D'un côté, la structure et les responsabilités des fédérations sont considérées comme différentes des firmes, mais d'un autre côté, une poussée entrepreneuriale (orientation d'objectifs, esprit d'entreprise, implication des salariés dans les processus de décisions, gestion à l'image des firmes privées) se distingue clairement.

2. Attitude managériale favorable au développement de nouveaux services

Nous identifions l'attitude qu'ont les fédérations sportives par rapport au développement de nouveaux services, lesquels représentent des investissements pouvant comporter un risque, ainsi que par rapport à la prise en compte des nouvelles attentes des membres et des suggestions des salariés et des clubs.

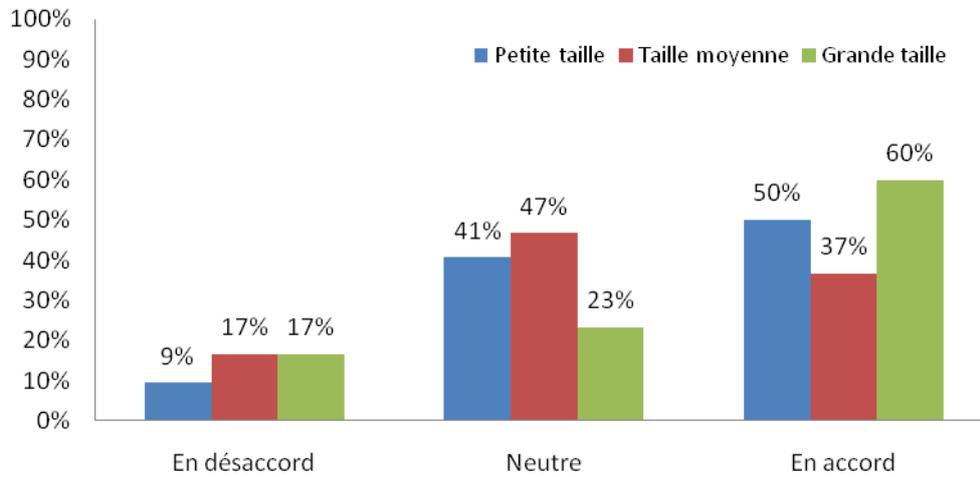
Les fédérations sportives ont plutôt une réaction en faveur de la nouveauté en développant de nouveaux services (76,2%), même s'ils peuvent représenter un risque (57,4%), en lien avec les attentes de leurs membres (81,2%), les suggestions de leurs clubs (65,4%) et de leurs salariés (90%) (Tableau 3.4).

Tableau 3.4 Développement de nouveaux services

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<i>Chaque fédération sportive devrait investir dans le développement de nouveaux services.</i>	1,0%	5,0%	17,8%	56,4%	19,8%
<i>Plus d'investissements financiers (même risqués) devraient être réalisés par les fédérations sportives pour développer de nouveaux services destinés à leurs membres.</i>	1,0%	15,8%	25,7%	45,5%	11,9%
<i>Les fédérations sportives devraient satisfaire les nouvelles attentes de leurs membres affiliés.</i>	0,0%	3,0%	15,8%	52,5%	28,7%
<i>Les suggestions des clubs sportifs devraient davantage être prises en compte.</i>	0,0%	2,0%	32,7%	51,5%	13,9%
<i>Les fédérations devraient prendre en compte les idées que proposent leurs salariés.</i>	4,0%	1,0%	5,0%	59,0%	31,0%
<i>Une stratégie organisationnelle déterminée préalablement ne devrait pas être modifiée.</i>	19,8%	52,5%	17,8%	8,9%	1,0%
<i>Il faudrait éviter de modifier la prestation de services (sportifs et non sportifs) fournis aux membres affiliés.</i>	12,9%	40,6%	26,7%	19,8%	0,0%
<i>Pour réaliser ses objectifs, il faut savoir prendre des risques.</i>	1,0%	13,0%	37,0%	43,0%	6,0%

Les fédérations sont majoritairement en défaveur d'une stratégie statique (72,3%) et des services non renouvelés ou modifiés (53, 5%). Elles sont donc favorables au changement et à une stratégie évolutive. Si près de 50% des fédérations sportives se disent en faveur d'une prise de risques pour réaliser leurs objectifs, ce sont surtout les fédérations de grande taille (60%) qui sont en faveur de cette prise de risque. Les fédérations sportives de taille moyenne semblent les plus mitigées (37%)(Figure 3.3).

Figure 3.3 Attitude des fédérations sportives communautaires selon leur taille par rapport à l'affirmation « Pour réaliser ses objectifs, il faut savoir prendre des risques ».



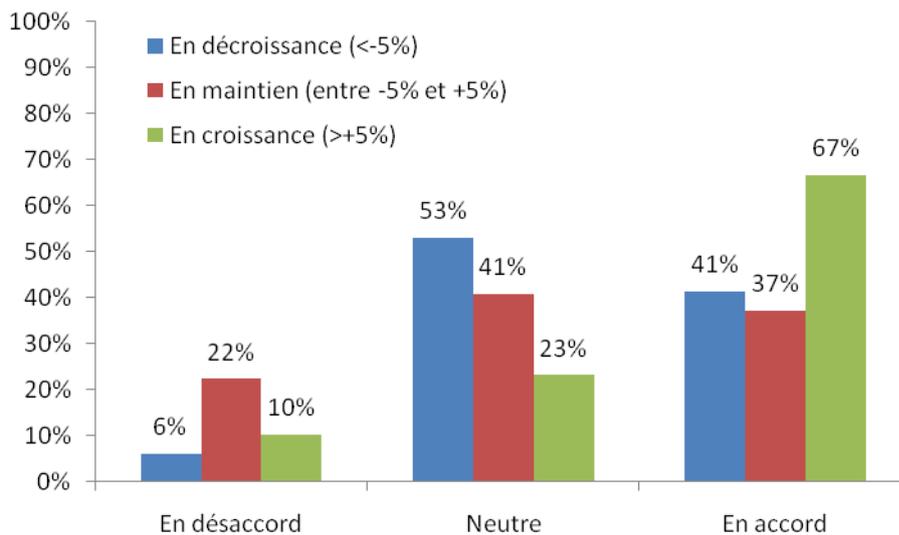
Note : Petite taille : FR <1.754 membres ; FL <3.037 membres

Taille moyenne : FR : 1754 - 7.207 membres ; FL : 3.037 - 15.517 membre

Grande taille : FR >7.207 membres ; FL >15.517 membres

Les fédérations sportives dont le nombre de membres a augmenté de plus de 5% ces cinq dernières années (en croissance) semblent favoriser une prise de risque pour réaliser leurs objectifs (Figure 3.4), par rapport aux fédérations sportives en décroissance et en maintien. En effet, 67% des fédérations sportives en croissance y sont favorables.

Figure 3.4 Attitude des fédérations sportives communautaires selon l'évolution du nombre de membres par rapport à l'affirmation « Pour réaliser ses objectifs, il faut savoir prendre des risques ».



Les fédérations sportives en croissance et/ou de grande taille semblent les moins réticentes à prendre des risques. Cependant, il est sans doute plus facile pour de telles fédérations de prendre

des risques que pour d'autres en déclin ou de petite taille qui peuvent ne pas avoir de ressources suffisantes.

3. Le contexte concurrentiel

Trois niveaux ont été analysés au point de vue du contexte concurrentiel : international, national et régional. Les niveaux internationaux et nationaux se réfèrent à la compétition et à la rivalité sportive entre fédérations sportives de différents pays et entre fédérations sportives communautaires, respectivement. Le niveau régional, en référence au territoire d'action des fédérations, concerne la concurrence pour attirer des membres entre fédérations de la même « région » (ou plus exactement de la même Communauté) et avec d'autres organisations concurrentes, mais également la concurrence à l'obtention de subsides.

3.1. Environnement international

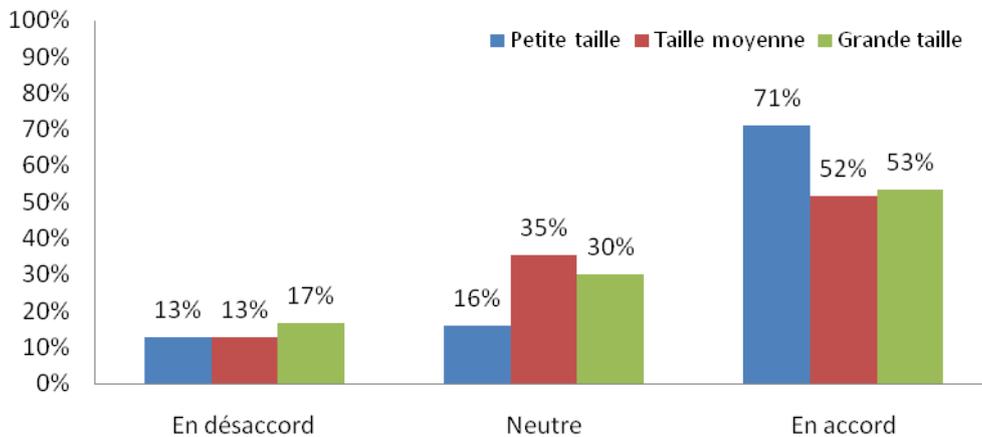
Au niveau international, les fédérations sportives semblent s'accorder, pour 59% d'entre elles, à identifier la compétition entre fédérations sportives de différents pays comme étant élevée (Tableau 3.5).

Tableau 3.5 *Environnement international*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<i>La compétition entre fédérations sportives de différents pays pour obtenir des résultats sportifs internationaux est élevée</i>	5,0%	8,0%	28,0%	38,0%	21,0%
<i>La rivalité sportive internationale entre fédérations sportives de différents pays est en augmentation.</i>	7,1%	9,1%	46,5%	25,3%	12,1%

Cette proportion est plus élevée pour les fédérations de petite taille (71%) par rapport aux fédérations de taille moyenne et de grande taille (Figure 3.5). Par contre, les fédérations semblent plutôt mitigées (46,5%) quant à savoir si cette rivalité est en augmentation.

Figure 3.5 Attitude des fédérations sportives communautaires selon leur taille par rapport à l'affirmation « La compétition entre fédérations sportives de différents pays pour obtenir des résultats sportifs internationaux est élevée ».



Note : Petite taille: FR <1.754 membres ; FL <3.037 membres

Taille moyenne : FR : 1754 - 7.207 membres ; FL : 3.037 - 15.517 membre

Grande taille : FR >7.207 membres ; FL >15.517 membres

Les résultats montrent des différences significatives entre fédérations sportives reconnues par le Comité Olympique et Interfédéral Belge (COIB) en tant que fédérations sportives olympiques et les autres fédérations. En effet, les premières semblent subir plus de pression sportive internationale. Le tableau 3.6 indique que les fédérations de sport Olympique perçoivent, en moyenne, sur une échelle allant de 1 à 5, une compétition sportive internationale plus importante. La différence entre les deux types de fédérations (Olympique et non Olympique) est significative.

Tableau 3.6 Compétition sportive internationale selon les fédérations de sport Olympique ou non Olympique

	Fédération de sport non Olympique	Fédération de sport Olympique	Signif.
<i>La compétition entre fédérations sportives de différents pays pour obtenir des résultats sportifs internationaux est élevée</i>	3,3	4,2	***
<i>La rivalité sportive internationale entre fédérations sportives de différents pays est en augmentation.</i>	2,9	3,4	***

***= $p < ,001$

3.2. Environnement national

Au niveau des relations que peuvent entretenir les fédérations sportives francophones et flamandes, les personnes interrogées mettent en évidence qu'il n'y a pas de concurrence (58,5%) ou de rivalité sportive (53%) entre elles. A ce niveau, il n'y a pas de différence entre les fédérations sportives de petite, moyenne ou grande taille (Tableau 3.7).

Tableau 3.7 *Environnement national*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<i>Il y a une concurrence sportive entre fédérations sportives francophones et flamandes.</i>	24,8%	33,7%	17,8%	17,8%	5,9%
<i>Il y a une rivalité sportive avec la fédération communautaire (flamande-francophone) de notre sport.</i>	28,0%	25,0%	13,0%	20,0%	14,0%

Des différences significatives apparaissent entre fédérations sportives reconnues par le Comité Olympique et Interfédéral Belge (COIB) en tant que fédérations sportives olympiques et les autres pour ce qui est de la concurrence ou de la rivalité sportive avec les fédérations communautaires de l'autre Communauté linguistique. Le tableau 3.8 indique que les fédérations de sport Olympique perçoivent, en moyenne, sur une échelle allant de 1 à 5, une concurrence sportive entre fédérations communautaires plus importante. La différence entre les deux types de fédérations (Olympique et non Olympique) est significative.

Tableau 3.8 *Concurrence sportive nationale entre fédérations communautaires selon les fédérations de sport Olympique ou non Olympique*

	Fédération de sport non olympique	Fédération de sport Olympique	Signif.
<i>Il y a une concurrence sportive entre fédérations sportives francophones et flamandes.</i>	2,2	2,9	*
<i>Il y a une rivalité sportive avec la fédération communautaire (flamande-francophone) de notre sport.</i>	2,3	3,4	***

* = $p < ,05$; *** = $p < ,001$

Les fédérations sportives olympiques (reconnues comme tel par le COIB), semblent subir une plus grande concurrence ou rivalité avec les fédérations sportives de l'autre Communauté linguistique. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que ces dernières ont, pour la majorité d'entre elles, une fédération correspondante avec laquelle elles doivent s'entendre pour ce qui est des compétitions internationales. Notons que ce niveau est inférieur à celui perçu au niveau international.

3.3. Environnement régional¹⁰

Au niveau régional, c'est-à-dire la Communauté flamande pour les fédérations sportives flamandes et la Communauté française (ou Fédération Wallonie-Bruxelles) pour les fédérations sportives

¹⁰ Le terme « région », ici utilisé fait référence au territoire d'action des fédérations sportives.

francophones, nous distinguons la concurrence au niveau de l'attraction des membres et de subventions. Pour l'attraction de membres, 53,5% des fédérations interrogées estiment qu'il y a une concurrence. Cette concurrence n'est pas perçue pour 47,6% des fédérations (contre 37,6%) comme venant d'organisations sportives commerciales ou privées. Les campagnes de promotion sont, dès lors, utiles pour attirer de futurs membres selon 65,3% des personnes interrogées.

Tableau 3.9 Environnement régional

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<i>Les fédérations sportives sont en concurrence pour attirer des membres.</i>	7,9%	16,8%	21,8%	32,7%	20,8%
<i>Les organisations sportives commerciales (par exemple, un centre de fitness) constituent une menace pour la croissance du nombre de membres des fédérations sportives.</i>	13,9%	33,7%	14,9%	26,7%	10,9%
<i>Les campagnes de promotion sont utiles pour attirer de futurs membres.</i>	5,0%	17,8%	11,9%	39,6%	25,7%
<i>Les fédérations sportives sont en concurrence pour obtenir des subsides.</i>	5,0%	8,0%	20,0%	45,0%	22,0%
<i>La concurrence pour obtenir des subsides est élevée.</i>	5,0%	11,9%	25,7%	41,6%	15,8%

La concurrence pour obtenir des subventions entre fédérations sportives est plus marquée (67%). Environ 57% des personnes interrogées déclarent que cette concurrence est élevée. Il y a néanmoins des nuances à apporter en fonction de leur taille. Les fédérations de grande taille semblent moins souffrir de la concurrence à l'obtention de subventions que les fédérations de taille moyenne et de petite taille (Tableau 3.10), mais les résultats ne sont pas significatifs.

Tableau 3.10 Concurrence sportive régionale pour obtenir des subsides selon la taille des fédérations sportives

	Petite taille	Taille moyenne	Grande taille	Signif.
La concurrence pour obtenir des subsides est élevée	3,6	3,7	3,3	NS
Les fédérations sportives sont en concurrence pour obtenir des subsides	3,9	3,9	3,4	NS

NS=non significatif

Les fédérations sportives réalisent qu'elles sont en concurrence à un niveau régional (communautaire) pour ce qui est de l'attraction de membres et de subventions, mais aussi, dans une moindre mesure au niveau international, en ce qui concerne les résultats sportifs. Par contre, la rivalité ou concurrence perçue entre fédérations sportives flamandes et francophones est faible, sauf pour les fédérations de sport Olympique. Ces dernières perçoivent, par ailleurs, davantage de pressions sportives internationales que les autres fédérations sportives.

4. Santé financière

Nous évaluons la perception de santé financière des fédérations sportives selon différentes affirmations relatives à l'attraction de ressources financières, l'investissement financier et l'équilibre financier. Aussi, nous évaluons la dépendance financière des fédérations selon le pourcentage perçu de ressources publiques par rapport à leurs ressources totales.

4.1 Perception de santé financière

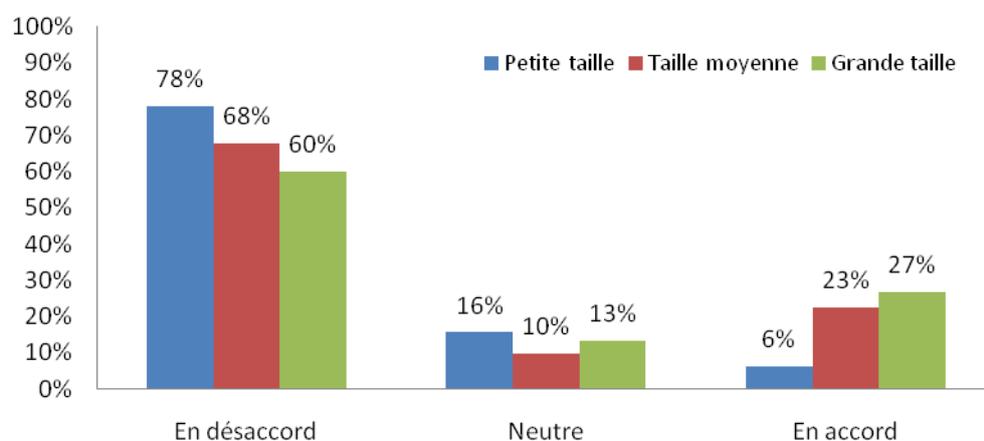
La grande majorité des fédérations sportives interrogées (68,3%) semble ne pas disposer de ressources financières suffisantes pour développer de nouveaux services, éventuellement risqués. Septante pour cent déclarent, par ailleurs, qu'elles ne disposent pas de l'expertise nécessaire pour attirer des ressources financières de firmes privées. Par contre, 63,3% d'entre elles se disent en bonne santé financière (Tableau 3.11).

Tableau 3.11 Santé financière

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<i>Nous avons les ressources financières suffisantes pour développer de nouveaux services, même s'ils peuvent représenter un risque.</i>	30,7%	37,6%	12,9%	15,8%	3,0%
<i>Nous disposons de l'expertise nécessaire pour attirer des ressources financières venant de firmes privées</i>	35,0%	35,0%	19,0%	10,0%	1,0%
<i>Nous sommes en bonne santé financière.</i>	2,0%	6,9%	27,7%	46,5%	16,8%
<i>Il nous est difficile d'atteindre l'équilibre financier.</i>	6,9%	35,6%	27,7%	23,8%	5,9%

Il semblerait que les fédérations de petite taille soient plus concernées par la difficulté d'investir dans de nouveaux services, éventuellement risqués (Figure 3.6). Par contre, environ un quart des fédérations sportives de grande taille et de taille moyenne semblent, selon leur perception, avoir des ressources financières suffisantes pour investir dans de nouveaux services.

Figure 3.6 Perception des fédérations sportives communautaires selon leur taille par rapport à l'affirmation « Nous avons les ressources financières suffisantes pour développer de nouveaux services, même s'ils peuvent représenter un risque ».



Note : Petite taille: FR <1.754 membres ; FL <3.037 membres

Taille moyenne : FR : 1754 - 7.207 membres ; FL : 3.037 - 15.517 membre

Grande taille : FR >7.207 membres ; FL >15.517 membres

4.2. Perception de dépendance financière

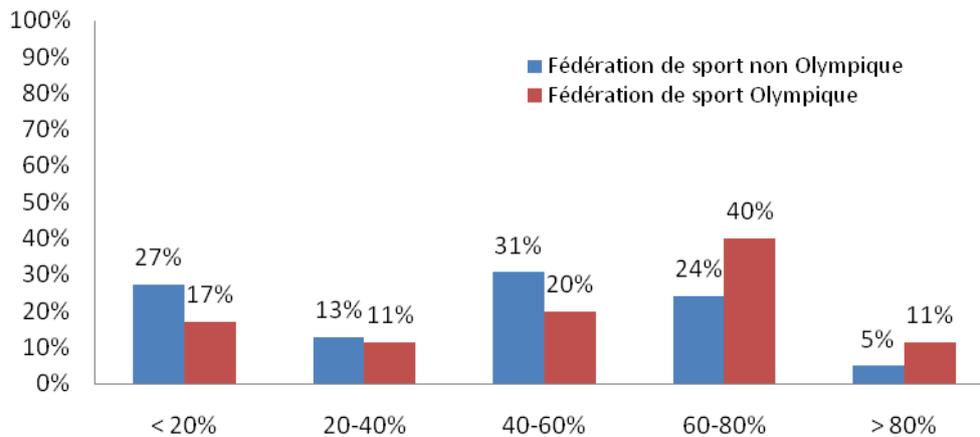
La majorité des fédérations sportives se considère comme étant plutôt dépendante financièrement vis-à-vis des pouvoirs publics. Près de 64% des fédérations interrogées ont, en effet, plus de 40% de leurs recettes totales provenant de subventions. Près d'un quart est néanmoins fortement indépendante avec moins de 20% de recettes totales provenant de subventions (Tableau 3.12).

Tableau 3.12 Dépendance financière des fédérations sportives

	< 20%	20-40%	40-60%	60-80%	> 80%
Le pourcentage de ressources publiques reçues par rapport à nos ressources totales est situé à	23,7%	12,4%	26,8%	29,9%	7,2%

Parmi les fédérations interrogées reconnues par le Comité Olympique et Interfédéral Belge en tant que fédération sportive olympique, 51% d'entre elles sont considérées comme totalement dépendantes des ressources publiques (plus de 60% de ressources publiques par rapport aux ressources totales), contre 29% pour les fédérations de sport non Olympique. Ces dernières semblent donc moins compter sur les ressources publiques pour leur fonctionnement et leurs activités (Figure 3.7). Ceci semble être une conséquence directe des règles de subvention inscrites dans les décrets de reconnaissance et de subventionnement des deux Communautés.

Figure 3.7 Perception du pourcentage de ressources publiques (subsidies) reçues par rapport aux ressources totales selon que les fédérations soient de sport Olympique ou non Olympique.



La santé financière des fédérations sportives est perçue comme plutôt saine. Néanmoins, la majorité des fédérations sportives interrogées juge qu'elles n'ont pas assez de ressources financières pour développer d'éventuels nouveaux services. Une grande majorité déclare qu'elles ne parviennent pas à attirer des ressources financières autres que celles venant des pouvoirs publics et des membres (par expl., sponsors, partenariats, firmes privées,...). Certaines fédérations sportives de taille moyenne et de grande taille semblent connaître moins de difficultés, de même que les fédérations reconnues par le Comité Olympique et Interfédéral Belge en tant que fédération sportive olympique. Les fédérations sportives sont plutôt dépendantes financièrement des subventions, plus particulièrement les fédérations de sport Olympique.

5. Groupes d'attitude et de perception

Nous avons analysé l'attitude managériale et la perception de l'environnement concurrentiel et de santé financière des fédérations sportives. Nous avons pu mettre en évidence que les fédérations sportives avaient une attitude managériale plutôt entrepreneuriale, avec, à la fois, une volonté de développer un esprit d'entreprise et d'impliquer les salariés dans les décisions, mais aussi une ouverture aux suggestions des employés et clubs, et aux attentes venant des membres, en vue de mettre en place de nouveaux services.

Nous avons réalisé une analyse factorielle mettant en évidence 5 facteurs d'attitude et de perception des fédérations sportives communautaires (tableau 3.13). Chaque facteur est mesuré par 3 ou 4 items, issus de l'analyse précédente. Ces items sont consistants pour mesurer chaque facteur (Alpha de Cronbach >,7). Le tableau 3.13 indique également la moyenne des scores des items qui mesurent

chaque facteur, pour l'ensemble des fédérations sportives, ainsi que leur déviation standard (dispersion autour de la moyenne). Cette moyenne est logiquement située entre 1 et 5, le point neutre de référence étant égal à « 3 ». En dessous de ce point neutre, les fédérations sont défavorables à un facteur donné, au dessus, elles y sont favorables.

Tableau 3.13 *Analyse factorielle des items d'attitude et de perception et moyenne totale des fédérations sportives interrogées pour chaque facteur*

	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Moyenne totale ± déviation standard
<i>Attitude par rapport à l'implication des salariés</i>	3	,73	4,08 ± 0,76
<i>Attitude par rapport à la nouveauté</i>	4	,73	3,81 ± 0,60
<i>Perception de l'environnement concurrentiel national et international</i>	4	,73	3,00 ± 0,89
<i>Perception de santé financière</i>	3	,75	2,93 ± 0,84
<i>Perception de l'environnement concurrentiel régional</i>	3	,72	3,54 ± 0,89

Note: Méthode d'extraction: Analyse en composante principale. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser. La rotation converge en 6 itérations

L'attitude par rapport à l'implication des salariés se réfère (1) à l'implication des salariés dans les décisions, (2) à la prise en compte de leurs suggestions et (3) à leur esprit d'entreprise. Les fédérations sont, en moyenne, fortement favorables à l'implication des salariés (4,08>3).

L'attitude par rapport à la nouveauté concerne (1) l'investissement en services nouveaux, (2) éventuellement risqués, (3) la satisfaction des nouvelles attentes des membres et (4) la prise en compte des suggestions des clubs sportifs. Les fédérations sportives ont, en moyenne, une attitude favorisant le développement de nouvelles idées et de nouveaux services (3,81>3).

La perception de l'environnement concurrentiel national et international se réfère (1) à la rivalité et à (2) la concurrence sportive entre fédérations sportives communautaire de l'autre Communauté linguistique et (3) à la compétition et (4) à la rivalité sportive entre fédérations sportives de différents pays pour obtenir des résultats sportifs internationaux. Les fédérations ne perçoivent pas, en moyenne, de pression sportive internationale importante, mais elles n'y sont pas insensibles non plus (=3).

La perception de santé financière évalue (1) la santé financière perçue des fédérations, (2) leur capacité à atteindre l'équilibre financier et (3) les ressources financières perçues comme suffisantes pour développer des services, même risqués. La perception de santé financière des fédérations sportives indique de légères difficultés financières perçues (2,93<3), essentiellement au niveau des ressources à investir.

La perception de l'environnement concurrentiel régional concerne (1) la concurrence entre fédérations pour attirer des membres et (2) des subsides et (3) son niveau élevé. La concurrence

régionale entre fédérations sportives d'une même Communauté linguistique est perçue comme plutôt élevée (3,54>3).

Ces données (Tableau 3.13) représentent la moyenne pour l'ensemble des fédérations sportives interrogées. Néanmoins, certaines fédérations sportives ont des scores sensiblement différents. Par conséquent, il est possible de regrouper les fédérations sportives qui ont des scores similaires. Ce regroupement (clustering) permet d'obtenir des groupes de fédérations sportives partageant des scores moyens similaires au niveau des 5 facteurs d'attitude et de perception. Trois groupes de fédérations sportives partageant des scores similaires ont été mis en évidence (K-means clustering). La moyenne de leurs scores pour chaque facteur est indiquée au tableau 3.14.

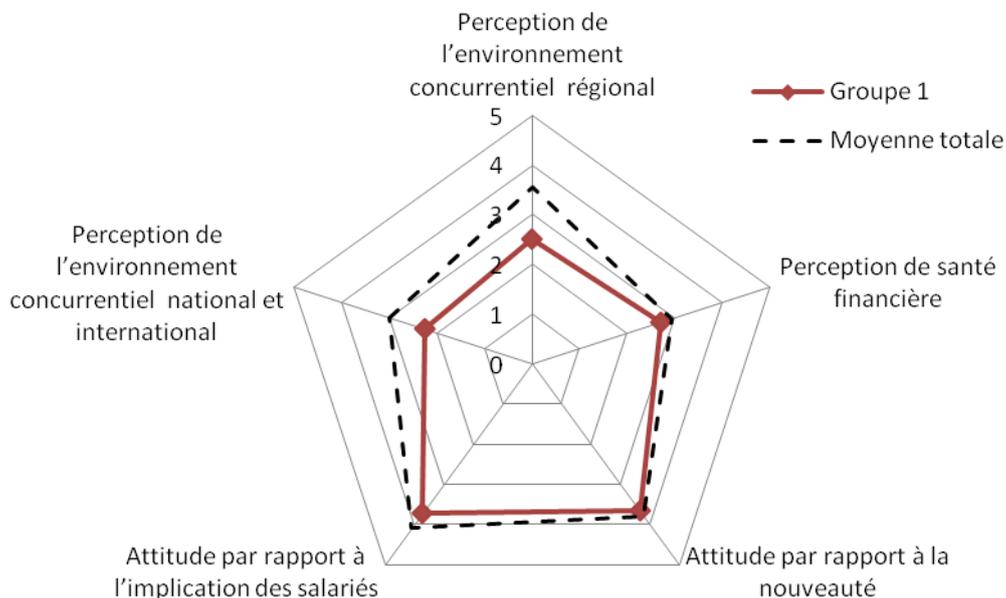
Tableau 3.14 Moyenne des groupes de fédérations sportives (K-means clustering)

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3
Attitude par rapport à l'implication des salariés	3,71	4,05	4,37
Attitude par rapport à la nouveauté	3,66	3,88	3,84
Perception de l'environnement concurrentiel national et international	2,24	3,68	2,66
Perception de santé financière	2,70	3,42	2,45
Perception de l'environnement concurrentiel régional	2,51	3,69	4,08
Nombre de fédérations sportives (n=100)	23	44	33

Note : une fédération sportive de l'échantillon n'a pas pu être incluse dans le clustering

Les trois groupes de fédérations sportives ont des scores élevés au niveau de l'attitude managériale. Néanmoins, le groupe 2 et plus particulièrement le groupe 3 montrent une attitude hautement favorable à l'implication des salariés.

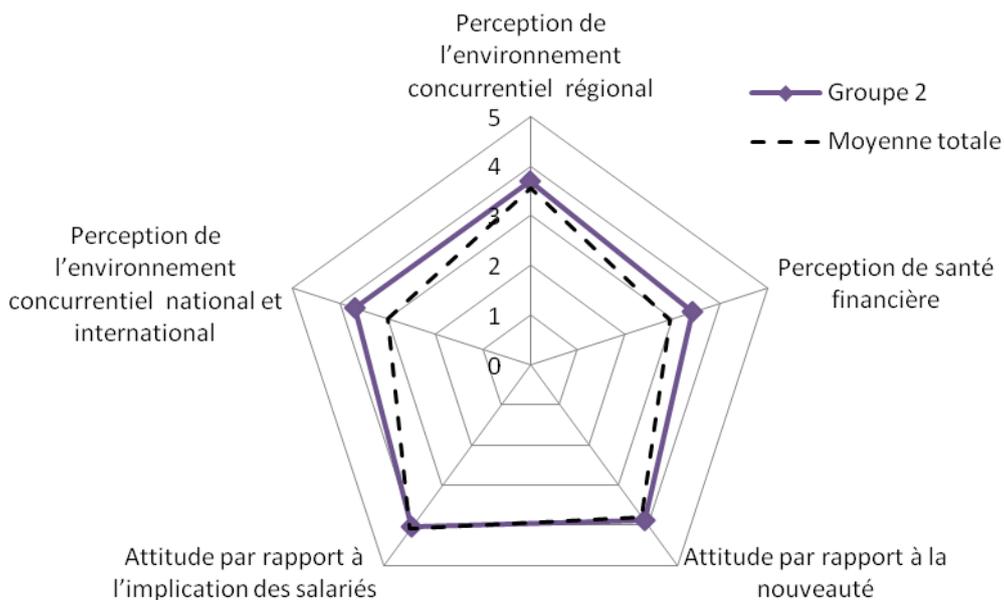
Figure 3.8 Représentation graphique des scores moyens des fédérations sportives appartenant au groupe 1 par rapport à la moyenne totale de l'ensemble des fédérations pour les 5 facteurs d'attitude et de perception.



Les trois groupes se distinguent pour ce qui concerne la perception de concurrence et de santé financière.

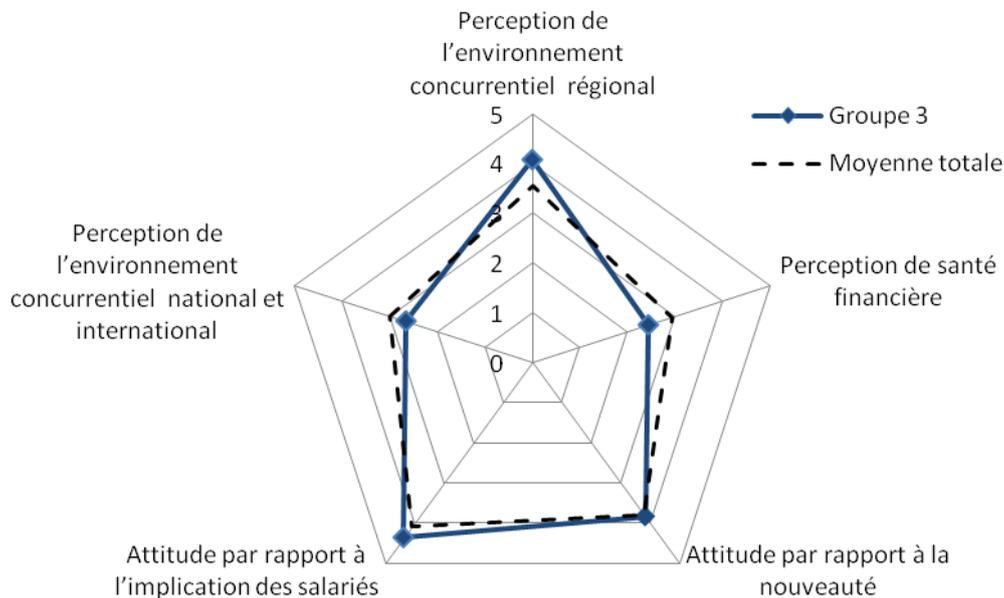
Le premier groupe (Figure 3.8) rassemble 23 fédérations sportives interrogées. Elles ont une perception faible de leur environnement et de leur santé financière. Ces fédérations sportives ne perçoivent pas qu'il y ait une concurrence sportive nationale ou internationale élevée. Au niveau régional, elles considèrent la concurrence à l'obtention de subventions comme faible, de même que celle pour attirer des membres. Enfin, leur santé financière est perçue comme étant plutôt difficile. Par contre, elles développent une attitude plutôt positive envers le développement de nouveaux services et l'implication des salariés, mais néanmoins plus faible que celles des autres fédérations sportives. Nous appelons ce groupe les *fédérations sportives traditionnelles*.

Figure 3.9 Représentation graphique des scores moyens des fédérations sportives appartenant au groupe 2 par rapport à la moyenne totale de l'ensemble des fédérations pour les 5 facteurs d'attitude et de perception.



Le deuxième groupe se distingue par des scores élevés au niveau de la perception de concurrence internationale et nationale et de santé financière. Ces fédérations considèrent qu'elles ont les ressources suffisantes pour investir et portent une attention particulière à la compétition sportive internationale (et nationale). Elles sont également conscientes de la concurrence régionale qui les entoure. Nous appelons ce groupe les *fédérations sportives entrepreneuriales*.

Figure 3.10 Représentation graphique des scores moyens des fédérations sportives appartenant au groupe 3 par rapport à la moyenne totale de l'ensemble des fédérations pour les 5 facteurs d'attitude et de perception.



Le troisième groupe se caractérise par des scores élevés au niveau de l'attitude envers l'implication des salariés et de la perception de concurrence régionale. Par contre, la perception de santé financière et de concurrence internationale et nationale est plutôt faible. Nous appelons ce groupe les *fédérations sportives orientées ressources*. Elles sont en concurrence pour obtenir des ressources financières et impliquent leurs ressources humaines dans les décisions.

Nous avons analysé les trois groupes d'attitude et de perception au regard de la reconnaissance Olympique ou non Olympique des fédérations qui les composent (tableau 3.15).

Tableau 3.15 Répartition des fédérations de sport Olympique et non Olympique au sein des trois groupes d'attitude et de perception

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Sign.	Total
Fédération de sport non Olympique	19	20	26	**	65
Fédération de sport Olympique	4	24	7		35
Total	23	44	33		100

Note : une fédération sportive de l'échantillon n'a pas pu être incluse dans le clustering

**= $p < 0,01$ (Chi-square test)

Les fédérations de sport Olympique sont majoritairement représentées au niveau du groupe 2. En effet, 24 des 35 fédérations olympiques sont présentes au sein du deuxième groupe. Par conséquent, les groupes 1 et 3 se composent principalement de fédérations de sport non Olympique.

CHAPITRE 4

CHANGEMENT ET INNOVATION

Nous présentons ci-après les résultats de l'enquête par rapport à la perception des fédérations sportives de leur propre changement au cours de ces 5 dernières années et par rapport au dernier décret visant la reconnaissance et le subventionnement des fédérations sportives en vigueur dans leur Communauté linguistique respective (Décret du 8 décembre 2006 pour les fédérations sportives francophones et décret du 13 juillet 2001 pour les fédérations sportives flamandes). Aussi, nous mettons en évidence le nombre d'initiatives récentes adoptées par les fédérations sportives, lesquelles sont considérées comme des innovations.

1. Perception du changement

La perception du changement est évaluée selon quatre items, se rapportant (1) au changement depuis le décret, au changement au niveau (2) du fonctionnement, (3) des activités et (4) des membres administrateurs d'une fédération (Tableau 4.1).

Tableau 4.1 Perception du changement

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<i>Le précédent décret de reconnaissance et de subventionnement a une grande influence sur le fonctionnement et les activités de notre fédération (n=101)</i>	2,0%	4,0%	11,9%	48,5%	33,7%
<i>Au cours des 5 dernières années, nous avons considérablement changé les activités et services proposés à nos membres affiliés (n=99)</i>	4,0%	16,2%	26,3%	41,4%	12,1%
<i>Au cours des 5 dernières années, le fonctionnement de notre fédération a considérablement changé (n=101)</i>	3,0%	8,9%	12,9%	49,5%	25,7%
<i>Au cours des 5 dernières années, nous avons considérablement changé nos membres administrateurs (n=100)</i>	5,0%	14,0%	20,0%	45,0%	16,0%

Les fédérations sportives communautaires de Belgique ont indiqué percevoir un changement élevé au cours de ces 5 dernières années. En effet, trois quart d'entre elles perçoivent un changement considérable au niveau de leur fonctionnement. Le précédent décret de reconnaissance a une grande

influence sur les fédérations sportives. Enfin, plus de la moitié des fédérations juge que leurs activités et leurs membres administrateurs ont considérablement changé au cours de ces 5 dernières années. Ces perceptions ne semblent pas être liées à la taille, à la croissance du nombre de membres et à la reconnaissance olympique des fédérations sportives.

2. Des fédérations sportives innovantes

Nous avons mis en évidence les initiatives (et adaptation d'initiatives) que les fédérations sportives communautaires de Belgique avaient, pour la première fois, développées avant et après l'année 2006 et qui sont toujours ou occasionnellement mises en place. Les initiatives (activités ou services) adoptées pour la première fois après l'année 2006 (au cours de ces quatre dernières années) par les fédérations en vue de satisfaire leurs membres sont considérées comme des innovations.

2.1. Services innovants

Nous distinguons les initiatives sportives par rapport aux initiatives non sportives. Ensemble, elles représentent les initiatives générales développées par les fédérations sportives. Les initiatives sportives sont, par exemple, une adaptation d'une discipline sportive de la fédération ou le lancement d'une activité de loisir pour les jeunes, tandis que les initiatives non-sportives sont des services liés à la pratique sportive, tels que les formations de cadre, un service en ligne (internet). Le tableau 4.2 présente le nombre moyen d'initiatives sportives et générales (sportives et non-sportives) développées par les fédérations sportives avant et après l'année 2006. Aussi, le pourcentage moyen d'initiatives sportives par rapport au nombre total d'initiatives est indiqué.

Tableau 4.2 *Moyenne des initiatives générales et sportives (\pm déviation standard) mises en place avant et après 2006 par les fédérations sportives communautaires de Belgique.*

	Moyenne du nombre d'initiatives sportives	Moyenne du nombre d'initiatives générales	Moyenne du pourcentage d'initiatives sportives
Initiatives avant 2006	1,1 \pm 1,6	4,0 \pm 3,6	27,5 %
Initiatives après 2006	1,7 \pm 1,9	4,5 \pm 3,3	36,2%
Nombre total d'initiatives avant et après 2006	2,8 \pm 2,3	8,5 \pm 3,9	32,5%
Pourcentage d'initiatives après 2006	60,5% \pm 38,2%	54,9% \pm 31,7%	

Les fédérations sportives communautaires de Belgique ont adopté un peu plus de quatre initiatives au cours de ces quatre dernières années (4,5 après 2006), dont près de 2 étaient des initiatives sportives (1,7 après 2006). Plus de la moitié des initiatives est nouvelle (ou renouvelée), c'est-à-dire

qu'elles ont été adoptées après l'année 2006. Néanmoins, nous devons nuancer ces résultats en raison du fait que les répondants auraient pu éprouver des difficultés à se remémorer les initiatives développées par leur fédération sportive avant 2006.

En moyenne, 36% des nouvelles initiatives sont sportives. Ces initiatives nouvelles adoptées pour la première fois par les fédérations en vue de satisfaire leurs membres et mises en place actuellement sont considérées comme des innovations.

Il n'y a pas de différences significatives au niveau du nombre d'innovations développées entre fédérations sportives de grande taille ou de petite taille, de sport olympique ou non-olympique, dépendantes ou indépendantes financièrement vis-à-vis des pouvoirs publics. Peu importe ses caractéristiques et les spécificités de son sport, pour satisfaire ses membres, *chaque fédération peut innover !*

Les fédérations sportives sont des organisations innovantes. Elles mettent en place de nouveaux services et de nouvelles activités, les adaptent ou les renouvellent en vue de satisfaire leurs membres et d'en attirer de futurs. Plus d'un tiers de ces innovations est sportive.

2.2. Changement perçu et innovations réalisées

Les fédérations sportives percevant un changement élevé sont-elles les plus innovantes ? Et inversement, les fédérations sportives qui innovent sont-elles celles qui perçoivent un changement considérable de leurs activités, fonctionnement et membres administrateurs ?

Nous avons comparé le nombre d'initiatives générales et sportives récentes (après 2006) adoptées par les fédérations sportives et actuellement mises en place avec la perception de leur propre changement au cours de ces cinq dernières années (Tableau 4.3).

Tableau 4.3 *Corrélations entre la perception du changement au cours de ces cinq dernières années par les fédérations sportives communautaires et les innovations sportives et générales qu'elles ont réalisées*

	Innovations générales	Innovations sportives
Au cours des 5 dernières années, nous avons considérablement changé les <i>activités et services</i> proposés à nos membres affiliés (n=99)	.23*	.22*
Au cours des 5 dernières années, le <i>fonctionnement</i> de notre fédération a considérablement changé (n=101)	.28**	.25*
Au cours des 5 dernières années, nous avons considérablement changé nos <i>membres administrateurs</i> (n=100)	.37**	.32**

*= $p < .05$ / **= $p < .01$

La perception du changement au cours de ces 5 dernières années est corrélée avec le nombre d'innovations (nouvelles et récentes initiatives) adoptées par les fédérations sportives communautaires. Par conséquent, les fédérations sportives qui perçoivent un changement considérable sont celles qui ont développé le plus d'innovations sportives ou non sportives tandis que les fédérations peu innovantes perçoivent un changement plus faible. L'innovation est donc partie intégrante du changement. *Innover pourrait être perçu comme un moyen de changer et un résultat du changement.*

2.3. Soutien d'innovation

Certains individus ou organisations soutiennent les initiatives développées par les fédérations. Ils permettent à ces initiatives d'être mises en place ou en sont à l'origine. Nous avons évalué dans quelle mesure ces individus (président, volontaires, salariés, membres affiliés) ou organisations (clubs affiliés, direction générale des sports, pouvoirs publics, fédération sportive internationale, sponsors, Comité Olympique et Interfédéral Belge) soutenaient les services et activités innovantes des fédérations sportives. Les répondants indiquaient, pour chacun de ces acteurs, à quelle fréquence ils ont soutenu les initiatives récentes, allant de très souvent à très rarement. Le tableau 4.4 représente pour chaque individu ou organisation la fréquence moyenne selon laquelle ils ont soutenu l'innovation au sein des fédérations sportives communautaires, où « 0 » signifie très rarement ; « 5 » signifie parfois et « 10 » signifie très souvent.

Tableau 4.4 *Individus ou organisations soutenant l'innovation au sein des fédérations sportives communautaires*

	Score sur 10
<i>Président (volontaire ou bénévole)</i>	8,4
<i>Employé(s) technique(s) (ou sportif(s)) rémunérés</i>	7,9
<i>Autre(s) volontaire(s) du conseil d'administration</i>	7,8
<i>Employé(s) administratif(s) rémunéré(s)</i>	7,4
<i>Autre(s) volontaire(s) ne faisant pas partie du conseil d'administration</i>	6,0
<i>Clubs sportifs affiliés</i>	5,9
<i>Direction générale des sports (Adeps pour la Communauté française ; Bloso pour la Communauté flamande)</i>	5,7
<i>Membres affiliés</i>	4,8
<i>Autres pouvoirs publics (Communes, Provinces...)</i>	3,7
<i>Partenaire(s) privé(s) (Sponsors...)</i>	2,9
<i>Fédération sportive internationale</i>	2,2
<i>Comité Olympique et Interfédéral Belge</i>	1,8

Les cinq premiers individus soutenant l'innovation sont les volontaires et employés des fédérations. En premier lieu, le président, suivi du salarié technique (sportif) sont les principaux individus

soutenant les initiatives des fédérations sportives. Il s'agit des parties prenantes internes des fédérations sportives. Les clubs sportifs et la direction générale des sports (Adeps ou Bloso) sont perçus comme soutenant parfois les innovations, alors que les membres et les autres pouvoirs publics paraissent les soutenir rarement. Enfin, les partenaires privés, les fédérations sportives internationales et surtout le Comité Olympique et Interfédéral Belge semblent très rarement soutenir les innovations des fédérations sportives.

2.4. Perception d'innovation

Les fédérations sportives sont-elles conscientes d'être innovantes ? Deux affirmations ont été proposées aux fédérations sportives interrogées afin d'évaluer leur perception d'innovation. Plus de la moitié a le sentiment d'être innovante (55%) et de fournir des services innovants (55%) (Tableau 4.5). Cette proportion est relativement élevée, d'autant plus qu'aucune définition élargie du terme innovation n'avait été présentée.

Tableau 4.5 Perception d'innovation

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Notre fédération sportive est innovante (n=100)	2,0%	8,0%	35,0%	40,0%	15,0%
Notre fédération sportive offre des services innovants (n=100)	3,0%	10,0%	32,0%	46,0%	9,0%

Note : une fédération sportive parmi les 101 de l'échantillon n'a pas répondu

Aussi, leur perception d'innovation est corrélée avec leur perception du changement (Tableau 4.6). De ce fait, les fédérations qui estiment avoir le plus changé au cours de ces cinq dernières années sont également celles qui se jugent être les plus innovantes.

Tableau 4.6 Corrélations entre les perceptions d'innovation et de changement au cours des cinq dernières années

	Notre fédération sportive est innovante	Notre fédération sportive offre des services innovants
Au cours des 5 dernières années, nous avons considérablement changé les <i>activités et services</i> proposés à nos membres affiliés	,32** (n=99)	,31** (n=99)
Au cours des 5 dernières années, le <i>fonctionnement</i> de notre fédération a considérablement changé	,40** (n=100)	,30** (n=100)
Au cours des 5 dernières années, nous avons considérablement changé nos <i>membres administrateurs</i>	,30** (n=99)	,28** (n=99)

**= $p < ,01$

Enfin, le tableau 4.7 compare la perception d'innovation des fédérations et les innovations qu'elles ont réalisées. Il indique un lien significatif entre la perception d'être innovant et le fait d'innover. Il semble donc que les fédérations sportives aient une vision juste des innovations qu'elles réalisent.

Tableau 4.7 *Corrélations entre la perception d'innovation et l'innovation réalisée*

	Innovations générales	Innovations sportives
Notre fédération sportive est innovante (n=100)	,28**	,22**
Notre fédération sportive offre des services innovants (n=100)	,27**	,27**

**= $p < ,01$

Les fédérations sportives communautaires qui développent de multiples initiatives sportives et non sportives semblent être conscientes qu'elles innoveront et qu'elles s'engagent (ou se sont engagées) dans un processus de changement. Elles estiment, en effet, avoir changé considérablement au cours de ces 5 dernières années, en lien avec les initiatives qu'elles ont développées.

CHAPITRE 5

ATTITUDE, PERCEPTION ET INNOVATION

Trois groupes de fédérations sportives ont été mis en évidence par rapport à leur attitude envers (1) l'implication des salariés dans les décisions et envers (2) la nouveauté, la perception de leur environnement concurrentiel ((3) régional et (4) international & national) et (5) la perception de leur santé financière. Ces cinq éléments peuvent avoir une influence sur le caractère innovant d'une fédération sportive.

Nous comparons le nombre moyen d'innovations de chaque groupe de fédérations par rapport aux autres afin d'identifier si l'un ou l'autre groupe a mis en place plus (ou moins) d'initiatives nouvelles et récentes que les deux autres. Dans ce cas, ce groupe serait considéré comme plus (ou moins) innovant, et donc ce qui le caractérise pourrait être considéré comme ayant une influence sur l'innovation.

Tableau 5.1 *Groupes de fédérations sportives innovantes*

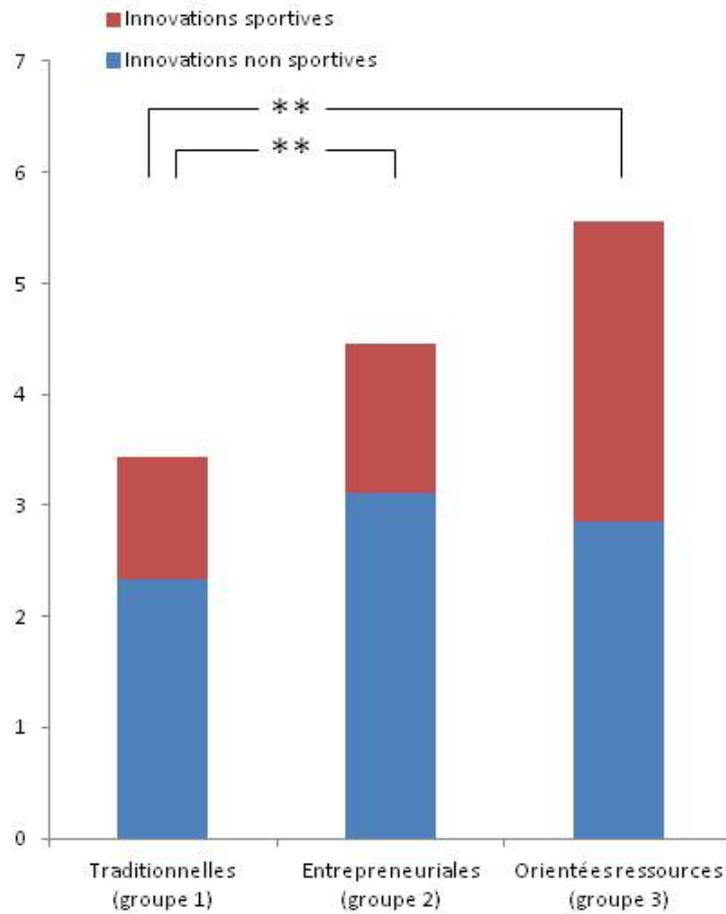
	Traditionnelles (1)	Entrepreneuriales (2)	Orientées ressources (3)	Echantillon total de fédérations sportives
Moyenne d'innovations générales	3,43 **	4,45 **	5,55 **	4,5
± déviation standard	± 2,54	± 3,10	± 3,80	± 3,3
Moyenne d'innovations sportives ±	1,09 *	1,34	2,70 *	1,7
déviation standard	± 0,85	± 1,64	± 2,31	± 1,9

** $p < ,01$ entre les groupes 1 & 2 et 1 & 3

* $p < ,05$ entre les groupes 1 & 3

Contrairement aux fédérations sportives traditionnelles et entrepreneuriales (groupes 1 et 2), la moyenne d'innovations générales et sportives des fédérations orientées ressources (groupe 3) est plus élevée que la moyenne totale pour l'ensemble des fédérations (Tableau 5.1). Ces fédérations semblent être les plus innovantes, bien qu'au niveau des innovations sportives, il n'y ait pas de différence significative avec les fédérations entrepreneuriales (groupe 2).

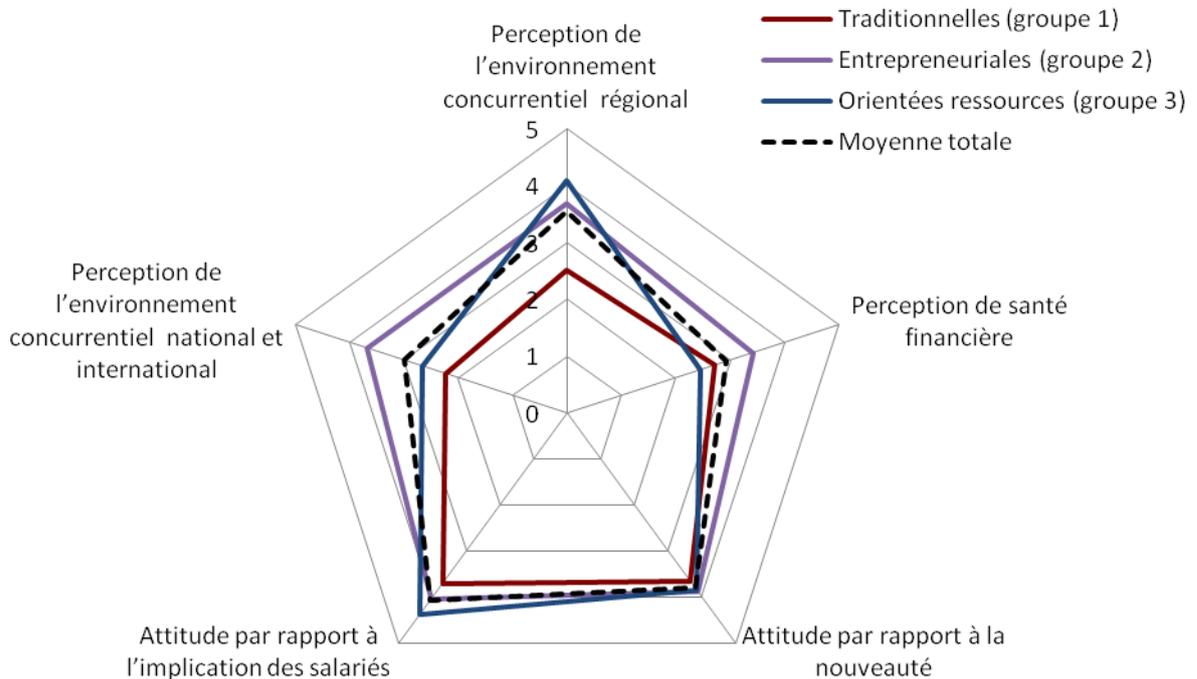
Figure 5.1 Représentation graphique du nombre d'innovations sportives et générales des fédérations sportives selon leur groupe d'attitude et de perception



Note : ** = $p < ,01$

Le premier groupe de fédérations sportives, les fédérations sportives traditionnelles, rassemble des fédérations sportives moins innovantes. Elles comptent, en moyenne, significativement moins d'innovations générales que les fédérations sportives entrepreneuriales et celles orientées ressources (groupes 2 et 3), et moins d'innovations sportives que les fédérations orientées ressources (groupe 3) (Figure 5.1).

Figure 5.2 Représentation graphique des trois groupes d'attitude et de perception des fédérations sportives



Les résultats montrent que les fédérations sportives traditionnelles (groupe 1) ayant une attitude managériale plus réticente par rapport à l'implication des salariés et une perception faible de l'environnement concurrentiel (international, national et régional) qui les entoure sont les moins innovantes. Ces fédérations ont également une perception plutôt faible de leur santé financière.

Par contre, les fédérations sportives orientées ressources (groupe 3) ayant une attitude positive envers l'implication des salariés dans les processus de décision et une perception élevée de leur environnement concurrentiel régional sont les plus innovantes. Ces fédérations ont, par ailleurs, comme les fédérations du groupe 1, une perception faible de leur santé financière et plutôt faible de l'environnement concurrentiel national et international.

Les fédérations sportives entrepreneuriales (groupe 2) sont plus innovantes que les fédérations du groupe 1, mais moins que celles du groupe 3. Elles ont, tout comme ces dernières, une perception élevée de leur environnement concurrentiel régional et une attitude positive envers l'implication des salariés. Par contre leur santé financière est perçue comme étant élevée, de même que l'environnement international et national est perçu de manière compétitive.

Par conséquent, les fédérations sportives dont le climat entre volontaires et salariés est constructif, en impliquant ces derniers dans les processus de décisions, et qui font face à des pressions au niveau de leur environnement régional pour attirer des ressources (membres et ressources financières)

semblent mettre en place plus d'innovations. *Les fédérations sportives innovantes auraient, dès lors, une attitude entrepreneuriale combinée à un sentiment de concurrence au niveau régional.*

Une perception de santé financière faible semble stimuler les fédérations sportives à développer de nouvelles activités afin d'attirer de nouveaux membres, et donc de nouvelles ressources afin de remédier à cette faiblesse perçue, tandis qu'une perception élevée de santé financière pourrait permettre d'investir sereinement dans de nouvelles initiatives. Néanmoins, cette perception semble ne pas être suffisante pour favoriser l'innovation si elle n'est pas associée à un besoin de se démarquer de ses concurrents au niveau régional et à l'implication de salariés expérimentés pour suggérer et conduire ces initiatives.

CONCLUSIONS

Le développement de nouveaux services est un des moyens pour les fédérations sportives d'attirer de nouveaux membres et d'en fidéliser. Nous avons mis en évidence que ces nouveaux services ou nouvelles activités devaient être considérés comme des *innovations* s'ils sont introduits récemment et pour la première fois par la fédération en vue de satisfaire ceux qui les utilisent. Nous nous sommes intéressés aux éléments de la gestion et du fonctionnement des fédérations sportives qui les amènent à innover, c'est-à-dire à mettre en place de nouvelles initiatives (services, activités). Ces éléments clés concernent *l'attitude managériale* de la fédération *par rapport au changement et à la nouveauté, son fonctionnement, sa perception de l'environnement concurrentiel* qui l'entoure et sa *santé financière*. Une enquête nationale a été réalisée afin d'analyser ces éléments et les initiatives développées au sein des fédérations sportives communautaires (francophones et flamandes) de Belgique. Ces fédérations, au nombre de 144, concernent près de 2 millions de membres affiliés. Parmi l'ensemble des fédérations, 101 ont répondu à l'enquête, soit un taux de réponse de 70%.

Les fédérations sportives ont majoritairement une attitude entrepreneuriale. Elles sont, en moyenne, favorables à une gestion à l'image des entreprises et à l'implication des salariés dans les décisions. Les fédérations de taille moyenne et de grande taille, ainsi que les fédérations représentant un sport Olympique semblent d'autant plus entrepreneuriales. Néanmoins, la grande majorité des fédérations indique que leurs structure et responsabilités sont bien différentes des firmes privées.

Les fédérations sportives sont, en moyenne, nettement favorables au développement de nouveaux services, d'autant plus s'ils correspondent aux attentes de leurs membres ou de leurs salariés. Les fédérations de grande taille et/ou dont le nombre de membres augmente semblent les moins réticentes (ou les plus à même de) à prendre des risques.

Au niveau du contexte concurrentiel, les fédérations sportives jugent la compétition sportive internationale comme étant élevée. Les fédérations sportives représentant une discipline sportive Olympique indiquent une pression sportive internationale plus élevée. Au contraire, le niveau sportif national n'est pas concurrentiel pour plus de la moitié des fédérations sportives interrogées, surtout pour les fédérations de sport non Olympique. Les fédérations sportives de sport Olympique indiquent néanmoins la présence d'une rivalité sportive entre fédérations communautaires, mais le niveau est inférieur à celui du contexte international. Le contexte régional est lui, par contre, perçu comme étant fortement concurrentiel. Les fédérations sportives estiment qu'elles sont en concurrence pour obtenir des subsides et, dans une moindre mesure, pour attirer des membres.

Si la majorité des fédérations sportives estime qu'elles ont une bonne santé financière, ces dernières indiquent également qu'elles ne disposent pas de l'expertise nécessaire pour attirer des ressources financières privées. Dès lors, les fédérations sportives sont, en majorité, plutôt dépendantes financièrement des pouvoirs publics. Ceci est d'autant plus marqué pour les fédérations de sport Olympique.

Les résultats de l'enquête ont permis de mettre en évidence que *les fédérations sportives sont des organisations innovantes*. Elles mettent en place de nouvelles initiatives (services ou activités), les adaptent ou les renouvellent en vue de satisfaire leurs membres affiliés et d'en attirer de futurs. Plus d'un tiers de ces innovations est sportive. Aussi, il n'y a pas de distinction selon leur taille et les spécificités de leur sport. De plus, les fédérations semblent être conscientes des changements induits par les activités nouvelles qu'elles proposent. L'innovation fait donc partie du processus de changement. Les parties prenantes internes aux fédérations (par expl., président, directeur technique, volontaire du conseil d'administration, directeur administratif) soutiennent le plus les initiatives qu'elles développent.

Les résultats de l'enquête ont également permis de distinguer trois groupes de fédérations sportives dont les attitudes et perceptions diffèrent les unes des autres, et donc de la moyenne globale de l'ensemble des fédérations sportives.

1. Les *fédérations sportives traditionnelles* jugent la concurrence sportive internationale et nationale comme étant faible. Leur équilibre financier est plutôt difficile à atteindre, mais elles parviennent à avoir une bonne santé financière. L'implication de leurs salariés et leur ouverture par rapport au changement et à la nouveauté semblent plus faibles que pour les autres fédérations.
2. Les *fédérations sportives entrepreneuriales* perçoivent une grande concurrence sportive, surtout au niveau international. Elles sont conscientes de la concurrence qui oppose les fédérations sportives pour obtenir des subventions et attirer des membres. Pour autant, elles n'ont pas de difficulté à atteindre l'équilibre financier. Leur santé financière est plutôt bonne. Elles sont ouvertes au changement et impliquent leurs salariés dans les décisions, à l'image des firmes privées.
3. Les *fédérations sportives orientées ressources* jugent la concurrence entre fédérations sportives pour obtenir des ressources financières et humaines (membres) comme étant élevée, plus que les autres fédérations sportives. L'équilibre financier est jugé difficile à atteindre. Elles semblent connaître des difficultés à engranger des ressources, ce qui influence leur santé financière. Elles ont une forte implication des salariés dans les décisions

et sont plutôt ouvertes au changement et à la nouveauté. La concurrence sportive internationale, et surtout nationale n'est, selon elles, pas importante.

Les fédérations sportives traditionnelles sont significativement les moins innovantes, alors que les fédérations sportives orientées ressources développent le plus d'innovations. Néanmoins, il n'y a pas de distinction significative entre les fédérations sportives entrepreneuriales et celles orientées ressources pour ce qui concerne le nombre d'innovations sportives.

Ce rapport nous amène à proposer des *recommandations managériales* aux fédérations sportives qui souhaitent innover. Ces fédérations sportives devraient *développer une attitude en faveur du changement et de la nouveauté*. Le processus d'innovation commence dès l'émergence d'une nouvelle idée. Cette idée est soumise à plusieurs avis, par exemple aux volontaires du conseil d'administration. Dès lors, *créer un climat propice au changement et à l'introduction de nouvelles initiatives* favorise considérablement l'innovation. Ces nouvelles idées pourraient apparaître grâce aux conseils avisés de salariés. *L'implication de salariés expérimentés dans les décisions* est, d'ailleurs, un élément favorisant l'innovation. Les fédérations sportives devraient également *prendre conscience qu'elles coexistent dans un environnement concurrentiel*. Les fédérations sportives qui estiment être en concurrence par rapport à d'autres fédérations ou organisations pour ce qui est d'attirer des ressources financières, des subventions et des membres parviennent à mettre en place plus d'innovations. Elles semblent *innover afin de rivaliser avec leurs concurrents et/ou augmenter leurs ressources financières via des canaux peu ou pas encore exploités*. La perception de santé financière joue aussi sur la volonté d'innover. Les fédérations sportives ayant une bonne santé financière et aucune difficulté à atteindre l'équilibre financier peuvent se permettre d'investir dans le développement de nouvelles idées. Toutefois, une perception faible de santé financière, combinée à un sentiment de concurrence, semble stimuler davantage les fédérations sportives à développer de nouvelles activités.

Les initiatives que les représentants de fédérations sportives ont indiquées sont d'importance relative. En effet, certaines initiatives ont pu engendrer un changement radical au sein de fédérations sportives, tandis que d'autres, incrémentales, reflètent une simple amélioration d'activités antérieures. Nous avons choisi de calculer le nombre d'initiatives développées, mais un calcul détaillant le niveau de changement induit par une initiative pourrait également retenir l'attention.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bayle, E. (2005). *Management des organisations sportives Contributions à l'analyse du management des organisations hybrides*. Mémoire d'habilitation à diriger des recherches. Université Claude Bernard Lyon 1, Lyon.
- Bayle, E. (2000). La mesure de la performance des organisations à but non lucratif : proposition d'une nouvelle méthode appliquée aux fédérations sportives nationales, *Gestion 2000*, 73-99.
- Caza, A. (2000). Context receptivity: Innovation in an amateur sport organization. *Journal of Sport Management*, 14(3):227-242.
- Comité de Gestion du Sport (2001). *Déclarations sur les Principes directeurs de bonne gestion à l'attention des Fédérations Sportives*. Papier présenté à la Conférence sur la gestion du Sport, Bruxelles.
- Comité Olympique et Interfédéral Belge (2011), site internet, <http://www.olympic.be>, consulté le 22/02/2011.
- Damanpour, F. & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization, and top managers. *British Journal of Management*, 17:215-236.
- Eurostat (2008), *Bilan démographique et taux bruts des pays de l'Union Européenne*, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=demo_gind&lang=fr, document consulté le 22/02/2011.
- Frambach, R. T. & Schillewaer, N. (2002). Organizational innovation adoption. A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55(2):163-176.
- Gouvernement de la Communauté française de Belgique (1977). Décret du 22 décembre 1977 fixant les conditions de reconnaissance des fédérations sportives et les conditions d'octroi de subventions de fonctionnement à ces fédérations. *Moniteur Belge*, publié le 30 décembre 1977.
- Gouvernement de la Communauté française de Belgique (1984). Décret du 18 décembre 1984 modifiant le décret du 22 décembre 1977 fixant les conditions de reconnaissance des fédérations sportives et les conditions d'octroi de subventions de fonctionnement à ces fédérations. *Moniteur Belge*, publié le 8 février 1985.
- Gouvernement de la Communauté française de Belgique (1991). Décret du 3 juillet 1991 fixant les conditions de reconnaissance et de subventionnement des fédérations sportives et des organes de coordination. *Moniteur Belge*, publié le 18 octobre 1991.
- Gouvernement de la Communauté française de Belgique (1999). Décret du 26 avril 1999 organisant le sport en Communauté française. *Moniteur Belge*, publié le 23 décembre 1999.

- Gouvernement de la Communauté française de Belgique (2006). Décret du 8 décembre 2006 visant l'organisation et le subventionnement du sport en Communauté française. *Moniteur Belge*, publié le 20 février 2007.
- Gouvernement flamand (1977). Décret du 2 mars 1977 portant agrément et admission aux subventions des associations sportives organisées au niveau de la communauté culturelle. *Moniteur Belge*, publié le 10 mai 1977.
- Gouvernement flamand (1984). Décret du 17 mai 1984 modifiant le décret du 2 mars 1977 portant agrément et admission aux subventions des associations sportives organisées au niveau de la communauté culturelle. *Moniteur Belge*, publié le 24 juillet 1984.
- Gouvernement flamand (1999). Décret du 13 avril 1999 organisant l'agrément et le subventionnement des fédérations sportives flamandes. *Moniteur Belge*, publié le 29 juin 1999.
- Gouvernement flamand (2001). Décret du 13 juillet 2001 portant réglementation de l'agrément et du subventionnement des fédérations sportives flamandes, de l'organisation coordinatrice et des organisations des sports récréatifs. *Moniteur Belge*, publié le 14 septembre 2001.
- Gouvernement flamand (2004). Décret du 24 décembre 2004 modifiant le décret du 13 juillet 2001 portant réglementation de l'agrément et du subventionnement des fédérations sportives flamandes, de l'organisation coordinatrice et des organisations des sports récréatifs. *Moniteur Belge*, publié le 31 décembre 2004.
- Kruger, A., Riordan, J. & Terret T. (2004). *Histoire du Sport en Europe*, Espaces et Temps du Sport, L'harmattan,
- Lee, R. P., Ginn, G.O. & Naylor, G. (2009). The impact of network and environmental factors on service innovativeness. *Journal of Services Marketing*, 23(6):397-406.
- Maes, M. (1999). *Le Belge sportif: mobile ou plutôt immobile ?* Olympic News Magazine, Bruxelles.
- Newell, S. & Swan, J. (1995). The Diffusion of Innovations in Sport Organizations: An Evaluative Framework. *Journal of Sport Management*, 9(3):317-333.
- Papadimitriou, D., & Taylor, P. (2000). Organizational effectiveness of Hellenic National Sports Organizations: A Multiple Constituency Approach. *Sport Management Review*, 3:23-46.
- Pieron, M. & De Knop, P. (2000). *Gestion et organisation du sport en Belgique*. Fondation Roi Baudouin, Bruxelles, disponible sur <http://www.kbs-frb.be/publication.aspx?id=177892&LangType=2060>, consulté le 8 avril 2011.
- Scheerder, J., Thibaut, E., Pauwels, G., Vandermeerschen, H. & Vos, S. (2011). Sport in clubverband (Deel 1): Analyse van de clubgeorganiseerde sport in Vlaanderen (Beleid & Management in Sport 8). Leuven: K.U.Leuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.
- Walker, R. M. (2008). An empirical evaluation of innovation types and organizational and environmental characteristics: Towards a configuration approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4):591-615.

Winand, M. (2009), "Déterminants de la performance organisationnelle des fédérations sportives: une analyse comparée des ligues sportives de la Communauté française de Belgique", Thèse de doctorat non publiée, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgique.

Zintz, T. & Camy, J. (2005). *Manager le changement dans les fédérations sportives en Europe*. Bruxelles: De Boeck Université.

ANNEXE 1

LISTE DES FEDERATIONS SPORTIVES

COMMUNAUTAIRES RECONNUES

1. Fédérations sportives communautaires francophones reconnues

Fédérations sportives communautaires francophones	Taille	Fédération Olympique vs non Olympique	Catégorie (décret)	Participation à l'enquête
Association Sportive Automobile Francophone	Moyenne	non Olympique	1	Non
AESUS	/	non Olympique	3	Oui
Aile Francophone Fédération Royale de Tennis de Table	Grande	Olympique	1	Non
As. Belge Franc de Taekwondo	Moyenne	Olympique	1	Non
Association francophone du sport travailliste Belge	Grande	non Olympique	3	Oui
Association Francophone d'Aikido-Aikikai C. F.	Moyenne	non Olympique	2	Non
Association Francophone de Ju-Jitsu	Petite	non Olympique	1	Oui
Association Francophone de Tennis	Grande	Olympique	1	Oui
Association Interprovinciale Francophone de Volley-Ball	Grande	Olympique	1	Oui
Association Wallonie-Bruxelles de Basket-Ball	Grande	Olympique	1	Non
Club Alpin Belge - Aile Francophone	Moyenne	non Olympique	1	Non
Fédération Belge d'Hébertisme et de Yoga	Petite	non Olympique	2	Oui
Fédération Belge Francophone de Patinage	Petite	non Olympique	1	Non
Fédération Belge Francophone de Pétanque	Moyenne	non Olympique	1	Oui
Fédération Cycliste Wallonie-Bruxelles	Moyenne	Olympique	1	Non
Fédération des Clubs Francophones de Vol à Voile	Petite	non Olympique	1	Oui
Fédération Francophone Belge de Savate	Moyenne	non Olympique	1	Non
Fédération Francophone Belge de Marches Populaires	Grande	non Olympique	2	Oui
Fédération Francophone Belge de Natation	Grande	Olympique	1	Oui
Fédération Francophone Belge de Ski	Moyenne	Olympique	1	Oui
Fédération Francophone de Canoë	Petite	Olympique	1	Oui
Fédération Francophone de Gymnastique	Grande	Olympique	1	Oui
Fédération Francophone de Karaté et Arts Martiaux Affinitaires	Grande	non Olympique	1	Non
Fédération Francophone de Patinage Artistique	Petite	Olympique	1	Non
Fédération Francophone de Ski Nautique et de Wakeboard	Moyenne	non Olympique	1	Oui
Fédération Motocycliste Wallonne de Belgique	Petite	non Olympique	1	Oui
Fédération Multisports Adaptés	Moyenne	non Olympique	3	Oui

Fédérations sportives communautaires francophones	Taille	Fédération Olympique vs non Olympique	Catégorie (décret)	Participation à l'enquête
Fédération Régionale des Sports d'Orientation	Petite	non Olympique	1	Oui
Fédération Sportive des Pêcheurs F. Belgique	Grande	non Olympique	1	Oui
Fédération Sportive Francophone des Sociétés de Tir aux Clays	Moyenne	Olympique	1	Oui
Fédération Wallonne des Clubs de Parachutisme	Petite	non Olympique	1	Non
Handisport	Petite	Olympique	3	Non
Ligue Belge Francophone d'Athlétisme	Grande	Olympique	1	Non
Ligue Belge Francophone de Rugby	Moyenne	Olympique	1	Oui
Ligue Belge Francophone de Triathlon et Duathlon	Petite	Olympique	1	Oui
Ligue Equestre Wallonie-Bruxelles	Grande	Olympique	1	Oui
Ligue Francophone Belge de Badminton	Grande	Olympique	1	Non
Ligue Francophone Belge de Boxe	Petite	Olympique	1	Oui
Ligue Francophone Belge de Sauvetage	Petite	non Olympique	1	Non
Ligue Francophone Belge de Sports d'Entreprises de Loisirs	Moyenne	non Olympique	3	Oui
Ligue Francophone Belge de Tir à l'Arc	Moyenne	Olympique	1	Oui
Ligue Francophone d'Aviron	Petite	Olympique	1	Oui
Ligue Francophone de Baseball et Softball	Petite	non Olympique	1	Non
Ligue Francophone de Football en Salle	Grande	non Olympique	1	Oui
Ligue Francophone de Handball	Moyenne	Olympique	1	Non
Ligue Francophone de Judo	Grande	Olympique	1	Non
Ligue Francophone de Lutte Olympique	Petite	Olympique	1	Non
Ligue Francophone de Recherche et d'Activité Sous-Marines	Grande	non Olympique	1	Oui
Ligue Francophone de Squash	Moyenne	non Olympique	1	Non
Ligue Francophone des Cercles d'Escrime de Belgique	Moyenne	Olympique	1	Oui
Ligue Francophone des Poids et Haltères	Petite	Olympique	1	Oui
Ligue Francophone du Yachting Belge	Moyenne	Olympique	1	Oui
Sport scolaire	/	non Olympique	3	Oui
Sports Séniors	Grande	non Olympique	3	Oui
Union Belge de Spéléologie	Petite	non Olympique	2	Non
Union Royale des Sociétés de Tir de Belgique Aile Francophone	Grande	Olympique	1	Oui

2. Fédérations sportives communautaires flamandes reconnues

Fédérations sportives communautaires flamandes	Taille	Fédération Olympique vs non Olympique	Catégorie (décret)	Participation à enquête
ABC Vlaanderen American Kick Boxing Association vzw	Petite	non Olympique	ER	Oui
AKTIVIA vzw	Grande	non Olympique	RE	Oui
Belgische Darts Bond_vzw.	/	non Olympique	ER	Oui
Belgische Politie Sportbond - Nederlandstalige Vleugel vzw	Petite	non Olympique	ER	Non
Bond voor Lichamelijke Opvoeding vzw	Moyenne	non Olympique	RE	Oui
Cricket Vlaanderen vzw	Petite	non Olympique	ER	Oui
Dansliga Sportfederatie vzw	Grande	non Olympique	RE	Non
De FitnessOrganisatie vzw	Moyenne	non Olympique	RE	Non
FALOS-Sportfederatie van de KWB vzw	Moyenne	non Olympique	RE	Oui
Federatie Dans en Sport vzw	Moyenne	non Olympique	RE	Oui
Federatie Disco, Show en Freestyle vzw	Petite	non Olympique	ER	Oui
Federatie van Amateurs Motorcrossbonden van Vlaanderen vzw	Petite	non Olympique	ER	Non
FROS Amateursportfederatie vzw	Grande	non Olympique	RE	Oui
Gezinssportfederatie vzw	Grande	non Olympique	RE	Oui
Gym & Dans Federatie Vlaanderen vzw	Moyenne	non Olympique	RE	Oui
GymnastiekFederatie Vlaanderen vzw	Grande	Olympique	UA	Non
Handboogliga vzw	Petite	Olympique	UA	Oui
Hondenfederatie Vrienden Onder Eén	/	non Olympique	ER	Non
Klim- en Bergsportfederatie vzw	Moyenne	non Olympique	UB	Non
Koninklijke Antwerpse Vereniging van Vriendenclubs vzw	Grande	non Olympique	RE	Oui
Koninklijke Belgische Korfbalbond - Vlaamse Liga - vzw	Moyenne	non Olympique	UB	Oui
Koninklijke Belgische Liefhebbersvoetbalbond - Nederlandstalige afdeling vzw	Moyenne	non Olympique	RE	Oui
Koninklijke Vlaamse Voetbalbond vzw	Grande	non Olympique	RE	Oui
Landelijke Rijverenigingen vzw	Moyenne	non Olympique	RE	Non
Liga van Vlaamse Zweefvliegclubs vzw	/	non Olympique	ER	Oui
Natuurvrienden Sportfederatie vzw	Moyenne	non Olympique	RE	Non
Nederlandstalig Kano Verbond vzw	Petite	Olympique	UA	Oui
Nederlandstalige Liga voor Onderwateronderzoek en -Sport vzw	Moyenne	non Olympique	UB	Oui
OKRA-SPORT, trefpunt 55+ vzw	Grande	non Olympique	RE	Oui
Petanque Federatie Vlaanderen vzw	/	non Olympique	ER	Non
PSYLOS vzw	Grande	non Olympique	RE	Oui
Recreatief Aangepast Sporten vzw	Moyenne	non Olympique	RE	Oui
Sporta Federatie vzw	Grande	non Olympique	RE	Oui
SportArk vzw	Petite	non Olympique	ER	Oui
Sportievak vzw	Moyenne	non Olympique	RE	Oui
S-Sport Federatie vzw	Moyenne	non Olympique	RE	Oui

Fédérations sportives communautaires flamandes	Taille	Fédération Olympique vs non Olympique	Catégorie (décret)	Participation à enquête
Unie van Motersportclubs Vlaanderen vzw	Petite	non Olympique	ER	Non
Verbond van Vlaamse Watersportverenigingen Recrea vzw	Moyenne	non Olympique	RE	Oui
vereniging_voor_modelluchtvaartsport	/	non Olympique	ER	Oui
Vlaams Verbond van Paraclubs vzw	Petite	non Olympique	ER	Non
Vlaams Verbond voor Oriënteringssporten vzw	Petite	non Olympique	UB	Non
Vlaamse Aikido Vereniging vzw	Petite	non Olympique	ER	Oui
Vlaamse Atletiekliga vzw	Grande	Olympique	UA	Oui
Vlaamse Autosportfederatie vzw	Petite	non Olympique	ER	Oui
Vlaamse Badmintonliga vzw	Grande	Olympique	UA	Oui
Vlaamse Baseball en Softball Liga vzw	Petite	non Olympique	UA	Oui
Vlaamse Basketballiga vzw	Grande	Olympique	UA	Oui
Vlaamse Boogsport Federatie Liggende wip	/	non Olympique	ER	Oui
Vlaamse Fedefratie voor Hondensport vzw	Petite	non Olympique	ER	Oui
Vlaamse Handbal Vereniging vzw	Moyenne	Olympique	UA	Oui
Vlaamse Ijshockey Federatie	/	Olympique	ER	Oui
Vlaamse Judofederatie vzw	Grande	Olympique	UA	Oui
Vlaamse Ju-Jitsu Federatie vzw	Petite	non Olympique	UB	Oui
Vlaamse Karate Federatie vzw	Moyenne	non Olympique	UB	Oui
Vlaamse Kunstschaatsen Bond vzw	Petite	Olympique	UA	Oui
Vlaamse Liga Gehandicaptensport vzw	Petite	Olympique	UC	Oui
Vlaamse Liga Paardensport vzw	Grande	Olympique	UA	Non
Vlaamse Liga van Bedrijfssportbonden vzw	Grande	non Olympique	RE	Non
Vlaamse Minivoetbalfederatie vzw	Moyenne	non Olympique	RE	Oui
Vlaamse Motorrijdersbond van België vzw	Petite	non Olympique	ER	Oui
Vlaamse Reddings Centrale vzw	Petite	non Olympique	UB	Oui
Vlaamse Roeiliga vzw	Petite	Olympique	UA	Oui
Vlaamse Rollerbond vzw	Petite	non Olympique	UB	Oui
Vlaamse Rugby Bond vzw	Moyenne	Olympique	UB	Non
Vlaamse Schermbond vzw	Petite	Olympique	UA	Oui
Vlaamse Schietsportkoepel vzw	Grande	Olympique	UA	Non
Vlaamse Ski en Snowboard Federatie vzw	Petite	Olympique	UA	Oui
Vlaamse Snookerfederatie	/	non Olympique	ER	Oui
Vlaamse Squashfederatie vzw	Petite	non Olympique	UB	Oui
Vlaamse Taekwondo Bond vzw	Moyenne	Olympique	UA	Oui
Vlaamse Tafeltennisliga vzw	Moyenne	Olympique	UA	Oui
Vlaamse Tennisvereniging vzw	Grande	Olympique	UA	Non
Vlaamse Triatlon en Duatlon Liga vzw	Petite	Olympique	UA	Oui
Vlaamse Vechtsport Associatie vzw	Moyenne	non Olympique	ER	Oui
Vlaamse Vereniging van Hengelsport Verbonden	Grande	non Olympique	ER	Oui

Fédérations sportives communautaires flamandes	Taille	Fédération Olympique vs non Olympique	Catégorie (décret)	Participation à enquête
Vlaamse Vereniging voor Golf vzw	Grande	Olympique	UB	Oui
Vlaamse Volleybalbond vzw	Grande	Olympique	UA	Non
Vlaamse Wandel- en Omnisportfederatie vzw	Moyenne	non Olympique	RE	Oui
Vlaamse Wandelfederatie vzw	Grande	non Olympique	RE	Oui
Vlaamse Wielrijdersbond vzw	Grande	non Olympique	RE	Non
Vlaamse Wushu Federatie vzw	Petite	non Olympique	ER	Oui
Vlaamse Yachting Federatie vzw	Grande	Olympique	UA	Oui
Vlaamse Zaalvoetbalbond vzw	Moyenne	non Olympique	RE	Oui
Vlaamse Zwemfederatie vzw	Grande	Olympique	UA	Non
Voetbalfederatie Vlaanderen vzw	Grande	non Olympique	UA	Oui
Vrije Vlaamse Recreatiesporten vzw	Moyenne	non Olympique	ER	Oui
Waterski Vlaanderen vzw	Moyenne	non Olympique	UB	Oui
Wielerbond Vlaanderen vzw	Grande	Olympique	UA	Oui

AU SUJET DES AUTEURS

Mathieu Winand a étudié les sciences de la motricité et les sciences de gestion à l'Université catholique de Louvain (UCL). Il a défendu sa thèse de doctorat, portant sur la performance organisationnelle des fédérations sportives, à l'UCL en décembre 2009. De mars 2010 à juin 2011, il a effectué une recherche postdoctorale au sein de l'unité de recherche Social Kinesiology & Sport Management de la K.U.Leuven. Actuellement, il est chargé de cours invité à la Faculté des Sciences de la Motricité et chercheur postdoctoral au sein de la Chaire Olympique Henri de Baillet Latour & Jacques Rogge en Management des Organisations Sportives de l'Université catholique de Louvain. Son champ d'expertise concerne la gestion et le management des fédérations sportives et organisations sportives à but non lucratif. Plus particulièrement, ses recherches portent sur le management de la performance, l'innovation sportive et le changement organisationnel. Il a publié plusieurs articles scientifiques au sein de revues internationales (par expl. *Revue Européenne de Management du Sport ; Managing Leisure ; Sport, Business and Management Journal*) et présenté ses recherches à des conférences internationales. Enfin, il tient un rôle actif dans divers projets européens qui concernent le sport, coordonnés par l'European Observatory of Sport and Employment (EOSE).

Jeroen Scheerder a étudié les sciences de la motricité, le marketing et l'anthropologie sociale et culturelle. Il est Professeur associé à la K.U.Leuven au sein de l'unité de recherche Social Kinesiology & Sport Management. Ses recherches portent sur les aspects politiques et socio-économiques du sport et des activités sportives de loisirs. Il est l'auteur et co-auteur d'environ 30 articles scientifiques publiés dans des revues internationales, telles que *l'European Journal of Sport & Society, l'European Sport Management Quarterly, l'International Journal of Sport Management & Marketing, l'International Review for the Sociology of Sport, le Journal of Sports Sciences, Science & Sports et Sport, Education & Society*. Il est l'éditeur/auteur d'environ 15 livres sur le sport, la participation sportive et les politiques sportives. Il est (co)promoteur de sept projets de recherches doctorales dans le champ des politiques sportives, du marketing sportif et de la sociologie du sport. Avec des collègues du Mulier Institute aux Pays-Bas, il est l'initiateur du projet MEASURE, c'est-à-dire un réseau européen de recherche sur la participation sportive et les politiques sportives. Jeroen Scheerder enseigne dans les champs des politiques publiques sportives, du management (public) du

sport, et du marketing d'événements sportifs. Il est Professeur invité aux Universités de Cassino, Cologne, Jyväskylä, Kaunas et Porto et a été Professeur invité à la Faculté des Sciences Politiques et Sociales de l'Université de Gand (2005-2007). Il a été enseignant dans le programme intensif sur le sport en Europe et dans ses états membres (2008-2010) et est enseignant dans le programme intensif sur l'identité européenne au travers du volontariat dans le sport (2011 – présent). Il est enseignant dans *l'Advanced Studies in European Sports Law & Sports Policy* de la K.U.Leuven et professeur invité en politiques sportives de *l'Expert Class in Professional Sport Management* de la Vrije Universiteit Brussel (VUB). Précédemment il a été conseiller en politique sportive au sein du Gouvernement flamand, Département de la Culture, de la Jeunesse, du Sport et des Média. Les sports d'endurance comptent parmi ses passions.

Steven Vos a étudié la psychologie sociale et organisationnelle. Il a travaillé pendant 6 ans en tant que chercheur senior associé à l'Institut supérieur du travail (HIVA-K.U.Leuven). Plus tard, il a rejoint le Toegankelijkheidsbureau et le centre d'expertise flamand pour l'accessibilité. En tant que coordinateur de recherche et de développement, il était responsable de projets nationaux et européens portant sur l'accessibilité et l'ergonomie. Depuis 2008, il travaille au sein de l'unité de recherche Kinesiology & Sport Management (K.U.Leuven). Soutenu par le gouvernement flamand, dans le cadre du centre de recherche pour la Culture, la Jeunesse et le Sport, il travaille sur un projet doctoral qui concerne l'analyse socio-économique de la participation sportive et de la promotion sportive au niveau de base. Il est l'auteur et co-auteur de plusieurs rapports de recherche et de livres sur ces thèmes et a publié des articles scientifiques dans *l'European Journal for Sport & Society*, *l'European Sport Management Quarterly*, *l'International Journal of Sport Management & Marketing* et *l'International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*.

Thierry Zintz est professeur en Management des Organisations Sportives à la Faculté des Sciences de la Motricité de l'Université catholique de Louvain (Belgique). Il en est le Doyen depuis 2010. Il y est titulaire de la Chaire Olympique Henri de Baillet Latour – Jacques Rogge en Management des Organisations Sportives. Dans ce contexte, il collabore étroitement avec la Louvain School of Management comme chercheur senior et membre du Center for Research in Entrepreneurial Change and Innovation Strategies (CRECIS). Il a obtenu son doctorat à l'Université catholique de Louvain, en 2004, avec une thèse sur le management du changement dans les fédérations sportives nationales en Europe. Il est vice-président du Comité Olympique et Interfédéral Belge depuis 2001 et secrétaire général de *l'European Observatory of Sport and Employment (EOSE)*. Depuis mai 2010, il est le

directeur du MEMOS en Anglais et coordonne les MEMOS en Anglais, en espagnol et en Français. Ce programme est un Executive Master en Management des Organisations Sportives, organisé par le Comité International Olympique et douze universités dans le monde. Il est l'auteur et le co-auteur de plusieurs articles scientifiques au sein de revues internationales et de plusieurs ouvrages consacrés au management et à la gouvernance des organisations sportives.

