

COURS GENERAUX

« Moniteur Sportif Initiateur »

Thématique 1

Cadre institutionnel et législatif

module 3

Le paysage sportif : du pratiquant aux fédérations communautaires et nationales

Cours généraux de la formation « Moniteur Sportif Initiateur »

Thématique 1 : Cadre institutionnel et législatif

Module 3 : Le paysage sportif : du pratiquant aux fédérations

ZINTZ Thierry, Faculté des Sciences de la Motricité, Chaire Olympique Henri de Baillet-Latour & Jacques Rogge en Management des Organisations Sportives
Université Catholique de Louvain (UCL), Place Pierre de Coubertin 1, 1348 Louvain-la-Neuve,
thierry.zintz@uclouvain.be

Fédération Wallonie-Bruxelles, Administration Générale d'Aide à la Jeunesse, de la Santé et du Sport,
Direction Générale du Sport (Adeps), Service « Etudes et développements de projets ».
adeps.formationdecadres@cfwb.be

⇒ **RESUME :**

La pratique du sport s'inscrit dans un paysage sportif organisationnel et réglementaire qu'il importe de comprendre si l'on exerce des responsabilités d'encadrant sportif. Le moniteur sportif ou l'officiel adhère à un club et en devient un des acteurs déterminants en raison de son contact direct avec les sportifs. Il doit donc en connaître le fonctionnement.

Cette unité de formation entend offrir au candidat moniteur sportif une perception claire de la place qu'il occupe dans le paysage sportif. Outre l'ancrage du club dans le mouvement sportif, le moniteur sportif devrait aussi mesurer pleinement son intégration dans la communauté locale. Ceci nous amènera à développer brièvement la notion de politique de club et à mettre en exergue l'influence que les moniteurs sportifs devraient exercer à ce niveau.

Au terme de cette unité de formation, le candidat « moniteur sportif initiateur » devrait donc pouvoir se situer dans le cadre institutionnel régentant le Sport en Fédération Wallonie-Bruxelles.

⇒ **METHODOLOGIE :**

- Exposé magistral
- Séance « questions-réponses »

⇒ **SUPPORTS DE COURS :**

- Syllabus
- Foire aux questions (FAQ)
- Présentation assistée par ordinateur (PAO)

⇒ **MODALITES D'EVALUATION :**

- Questionnaire à choix multiple (QCM)

⇒ **CHARGE THEORIQUE DE TRAVAIL POUR LE CANDIDAT :**

- En présentiel :
 - 1 heure de cours magistral
 - 20 minutes d'évaluation
- En non présentiel :
 - 2 heures d'étude indépendante et personnelle en guise de préparation à l'évaluation

Ce module de formation apportera des réponses aux questions suivantes (liste non exhaustive) :

- ✓ **Quelle place occupe le club sportif dans le contexte de l'organisation sportive de la Fédération Wallonie - Bruxelles de Belgique ?** (p 3)
- ✓ **Quelles sont les missions essentielles de la Direction Générale du Sport (Administration Générale de l'Aide à la Jeunesse, de la Santé et du Sport) communément appelée ADEPS¹ ?** (p 4)
- ✓ **Quels sont les rôles du club sportif à l'égard de ses membres et à l'égard de la fédération dont il dépend ?** (p 5)
- ✓ **Quelle place occupe une fédération internationale dans le paysage organisationnel du Sport ?** (p 8)
- ✓ **Quelle place occupe le Mouvement Olympique dans le paysage organisationnel du Sport ?** (p 9)
- ✓ **Quelle place occupe le Mouvement Paralympique dans le paysage organisationnel du Sport ?** (p 10)
- ✓ **Pourquoi peut-on affirmer que le monde du Sport subit une « double pression » ?** (p 10)
- ✓ **En tant que moniteur sportif, je ne suis pas seul dans le club... qui sont les autres personnes ?** (p 11)
- ✓ **Quelles sont les composantes « humaines » du club sportif ?** (p 11)
- ✓ **Existe-t-il des « organigrammes-types » dans le monde associatif sportif ?** (p 12)
- ✓ **Pourquoi respecter une politique de club ?** (p 13)
- ✓ **Pourquoi et comment envisager la planification stratégique d'un club sportif ?** (p 13)
- ✓ **Quelle est la place du club dans la communauté de vie (la commune, la ville) ?** (p 14)

¹ Texte inspiré de « Qui sommes-nous ? », <http://www.adepts.be/index.asp?m=page&i=1135> , visite du 26 décembre 2011.

Le club, la fédération communautaire et la fédération nationale : des relations modulées ...

Ce que je vais apprendre...

Dans cette section vous apprendrez à situer le club dans le contexte de l'organisation sportive de la Fédération Wallonie – Bruxelles et de la Belgique². Vous situerez les relations qui le lient à sa fédération communautaire et à sa fédération nationale, à ses membres et à l'ADEPS, d'un point de vue organisationnel et réglementaire.

✓ *Quelle place occupe le club sportif dans le contexte de l'organisation sportive de la Fédération Wallonie - Bruxelles de Belgique ?*

Suite aux réformes successives de l'Etat, le sport est devenu une **compétence communautaire**. Dès 1978, la plupart des fédérations nationales se sont scindées en fédérations communautaires. D'autres ont suivi au début des années 2000. Seules quelques fédérations sont restées unitaires, se coupant de la sorte de la reconnaissance et du subventionnement communautaire.

La Fédération Wallonie - Bruxelles de Belgique reconnaît les fédérations communautaires sur base d'un ensemble de critères précisés dans le décret de **reconnaissance** et de **subventionnement** du sport en Communauté française de 2006³. Les fédérations reconnues peuvent être subventionnées par la Communauté sous deux formes. Une subvention de base les aide dans leur fonctionnement. Une subvention liée à leur plan programme leur permet de développer leurs activités. Dans chacune d'entre elles, les clubs développent tout ou partie de ces activités au niveau local.

Une relation hiérarchique descendante, en termes de réglementation, et ascendante, en termes de programme d'activités sportives, s'établit ainsi entre fédérations, clubs et membres.

Les clubs sportifs, en Fédération Wallonie - Bruxelles de Belgique, fondent leur organisation sur le volontariat. Toutefois, le sport se professionnalise, notamment au haut niveau. Certains clubs, particulièrement en sports collectifs, combinent dès lors

- 1) une structure fondée sur le volontariat et la pratique sportive de loisir ou de compétition non rémunérée, et
- 2) une structure professionnalisée, tant au niveau de sa gestion qu'au niveau de ses sportifs.

² Le vocable "Fédération Wallonie - Bruxelles" a été choisi comme nouvelle appellation de la "Communauté française" en 2011. Nous faisons donc usage de ce nouveau vocable, sauf lorsqu'il s'agit de mentionner des textes législatifs adoptés avant 2011, lorsqu'existait la seule appellation "Communauté française".

³ Décret de reconnaissance et de subventionnement du sport en Communauté française, 08/12/2006 – http://www.gallilex.cfwb.be/fr/leg_res_01.php?ncda=31614&referant=l02&bck_ncda=31614&bck_referant=l00 - Visite du 30/01/2011

Cette combinaison est souvent la cause de difficultés. Une séparation claire de ces deux fonctions est dès lors souhaitable.

✓ **Quelles sont les missions essentielles de la Direction Générale du Sport (Administration Générale de l'Aide à la Jeunesse, de la Santé et du Sport), communément appelée ADEPS⁴ ?**

L'ADEPS met la politique sportive de la Fédération Wallonie – Bruxelles en œuvre. A cet égard, elle se présente comme un service public performant. Elle rappelle que, mieux connue sous l'ancienne appellation d'Administration de l'Education physique et des Sports (ADEPS), la Direction Générale du Sport fait partie intégrante du Ministère de la Communauté française depuis 1983. Ce service public compte plus de 400 personnes aidées de 1 600 moniteurs occasionnels, chargés de créer, animer ou promouvoir un nombre croissant d'activités sportives.

L'ADEPS a la mission de promouvoir l'activité physique et sportive auprès de la population francophone (Bruxelles et Wallonie), via

- 1) des activités destinées à un public scolaire ou au grand public (« Sport pour Tous »),
- 2) des stages de vacances sportives dans 18 centres sportifs, et
- 3) un soutien financier :
 - à des **activités sportives** organisées par les administrations publiques ou les associations de jeunesse ;
 - aux **fédérations sportives reconnues** et à leurs 6 250 clubs affiliés (384 000 sportifs licenciés)
 - au sport francophone de haut niveau au travers, notamment, des **contrats de travail et des bourses individuelles** attribuées aux élites sportives ainsi que l'aide au Comité Olympique et Interfédéral Belge (COIB).

L'ADEPS est présente au niveau local par le biais de **18 centres sportifs** et de **6 centres de conseil du sport**. Elle collabore avec une soixantaine de **fédérations sportives reconnues** et les pouvoirs locaux, notamment par le biais de plus de **60 centres sportifs locaux agréés**.

⁴ Texte inspiré de « Qui sommes-nous ? », <http://www.adeps.be/index.asp?m=page&i=1135>, visite du 26 décembre 2011.

- ✓ **Quels sont les rôles du club sportif à l'égard de ses membres et à l'égard de la fédération dont il dépend ?**

Le club, interface organisationnelle et réglementaire entre ses membres et la fédération

Depuis quelques décennies, le sport se professionnalise de plus en plus. Au sein des fédérations sportives, des athlètes et des dirigeants vivent de leur activité. **Par ailleurs, des structures commerciales offrent des services sportifs qui échappent au contrôle des fédérations.** Ces structures rompent le monopole des fédérations sportives, de telle sorte qu'elles ne peuvent plus se contenter d'affilier les sportifs qui se présentent à elles.

Les fédérations sportives doivent aujourd'hui se montrer proactives par le développement de nouvelles activités, le recrutement dynamique de membres et la qualité de services qu'elles leur proposent.

D'un point de vue **organisationnel**, le club a vocation de **fournir des services à ses membres**. Ces services ont évolué sur base du décret de reconnaissance et de subventionnement du sport en Communauté française de 2006⁵. En effet, celui-ci distingue des **fédérations sportives**, qui ont, entre autres, une vocation compétitive, et des **fédérations sportives de loisirs**, qui excluent la compétition. On comprend dès lors que la préparation et la participation à des compétitions constituent les services de base des premières, ce qui n'exclut pas le loisir sportif, alors que celui-ci est le service unique des secondes. Dans les deux cas, un ensemble de services périphériques seront fournis aux sportifs⁶.

D'un point de vue **réglementaire**, le club sportif s'inscrit dans une structure faite de cercles concentriques où les fédérations internationales imposent, au travers de règlements, des règles sportives ainsi que des droits et des devoirs aux fédérations nationales (figure 1). Ces dernières les imposent aux clubs, ceux-ci étant chargés de veiller à leur respect par leurs membres. **Ces droits et devoirs visent à réguler l'activité sportive et les relations entre acteurs au sein d'un même sport.**

⁵ Voir note précédente

⁶ « **Fédération sportive** » : toute association de cercles qui vise tant l'organisation du sport pour tous que du sport de haut niveau et qui, à ce titre, a pour buts de, entre autres, « contribuer au développement de programmes de détection, de perfectionnement et de suivi des sportifs qui présentent des potentialités qui permettent d'augurer des résultats significatifs à l'occasion des Jeux olympiques d'été ou d'hiver, des Championnats du Monde, d'Europe ou de toutes autres compétitions de haut niveau ».

« **Fédération sportive de loisirs** » : toute association de cercles dont la principale mission est d'assurer l'organisation et le développement du sport pour tous et qui, à ce titre, a pour buts de, entre autres, « favoriser la participation à des activités sportives, en dehors de tout sport de haut niveau ».

In Décret de reconnaissance et de subventionnement du sport en Communauté française, 08/12/2006 – http://www.gallilex.cfwb.be/fr/leg_res_01.php?ncda=31614&referant=lo2&bck_ncda=31614&bck_referant=loo - Visite du 30/01/2011

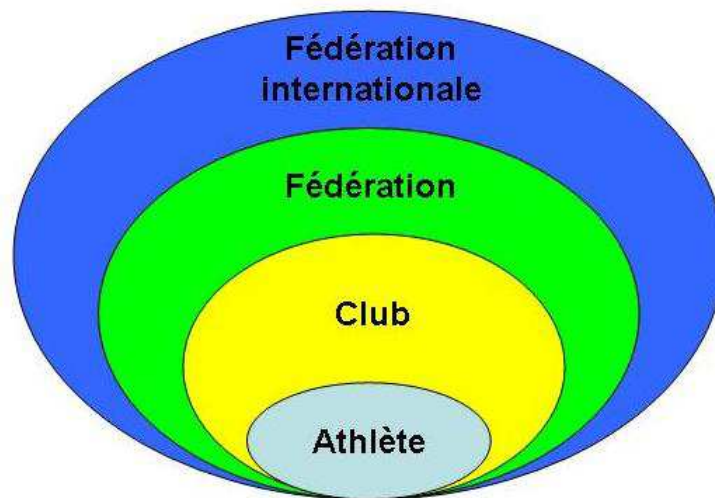


Figure 1 - La vision concentrique de l'organisation du sport dans les fédérations internationales

Parallèlement, les pouvoirs publics ont attribué des responsabilités aux clubs. Ces responsabilités touchent à la pratique sportive respectueuse de la santé, à la lutte contre le dopage, à la sécurité des activités, à la qualité de l'encadrement. Au contact immédiat des sportifs, les formateurs jouent un rôle important dans leur mise en œuvre. La fédération joue un rôle de garant de la mise en œuvre de ces responsabilités.

La rupture de leur monopole historique a eu une autre conséquence majeure pour les fédérations. Habitues à fixer les droits et les devoirs de sportifs de façon autonome, elles ont été confrontées, au début des années 1990, à des procédures juridiques par lesquelles des sportifs contestaient leur pouvoir, notamment en matière disciplinaire ou contractuelle. Le cas du footballeur belge Jean-Marc Bosman à qui la Cour Européenne de Justice⁷ donna raison contre les instances du football constitua, en la matière, un électrochoc.

Cette affaire et celles qui ont suivi nous rappellent un principe fondamental qui est celui de **la subsidiarité des droits : aucune instance privée ne peut définir des règles qui seraient en contradiction avec le droit commun.**

⁷ Arrêt Bosman du 15 décembre 1995, Cour Européenne de Justice - http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!CELEXnumdoc&lg=en&numdoc=61993J0415 – visite du 30/01/2011

En bref...

Le club constitue l'implantation locale de l'organisation sportive de la Fédération Wallonie – Bruxelles et de la Belgique. Par l'intermédiaire de la fédération communautaire, soutenue par l'ADEPS, pour peu qu'elle l'ait reconnue et la subventionne, le club propose des services à ses membres. Un cadre organisationnel et réglementaire fixe l'espace dans lequel agissent les acteurs du club et de la fédération.

Par ailleurs, des structures commerciales offrent des services sportifs qui échappent au contrôle des fédérations. Ces structures rompent le monopole des fédérations sportives, de telle sorte qu'elles ne peuvent plus se contenter d'affilier les sportifs. Elles doivent aujourd'hui se montrer proactives par le développement de nouvelles activités, le recrutement dynamique de membres et la qualité de services qu'elles leur proposent.

Enfin, le club et la fédération, instances privées, ne peuvent définir des règles qui seraient en contradiction avec le droit commun.

La fédération nationale, la fédération internationale et le Mouvement Olympique ou Paralympique, une double hiérarchie !

Ce que je vais apprendre...

Dans le contexte strict des fédérations internationales sportives s'établit une première hiérarchisation entre instances nationales et internationales. Une seconde hiérarchisation s'établit dans le cadre du **Mouvement Olympique d'une part et Paralympique d'autre part**. Le monde du sport est ainsi confronté à une double pression qu'il convient de comprendre.

✓ Quelle place occupe une fédération internationale dans le paysage organisationnel du Sport ?

La fédération internationale : un cadre d'association pour les fédérations nationales

Trois types de fédérations internationales coexistent (figure 2) :

- 1) ***Les fédérations internationales uni – sportives*** : Elles ont en charge un sport (et ses disciplines), en fixent les règles et gèrent les athlètes qui le pratiquent.
- 2) ***Les fédérations internationales multi – sportives*** : Elles organisent des compétitions où plusieurs sports sont présents. Elles s'adressent aux athlètes des fédérations uni - sportives dont le sport figure à leur programme, sur base géographique (ex. : les Jeux du Commonwealth) ou socio - professionnelle (ex. : les Jeux Mondiaux Universitaires). Elles gèrent les athlètes qui y participent mais les règles sont fixées par les fédérations uni - sportives dont le sport (et les disciplines) est au programme.

Dans le cadre du Mouvement Paralympique et par type de déficience (locomotrice, visuelle, auditive ou intellectuelle) plusieurs fédérations internationales multi-sportives sont membres du Comité International Paralympique. Chacune possède ses propres règlements qui prennent en compte les aptitudes différentes nécessaires à chaque discipline.

- 3) ***Des fédérations liées au sport*** : Celles-ci regroupent des acteurs périphériques tels que les fabricants d'articles de sport ou les chronométreurs. Indispensables au bon déroulement des compétitions, elles n'en fixent cependant pas les règles et n'exercent pas de responsabilité dans la gestion des athlètes.

Nous portons ici notre attention sur les fédérations internationales uni - sportives. Au nombre de 89⁸, elles adhèrent à SportAccord (anciennement dénommée « Association Générale des Fédérations internationales Sportives » - AGFIS). Nous avons précisé qu'elles définissent chacune, pour leur sport, les règles du jeu ainsi que les droits et devoirs des athlètes et officiels. Elles réunissent les fédérations nationales de leur sport dont les représentants se réunissent en congrès – généralement tous les deux ans – pour élire le conseil de la fédération internationale, les membres des commissions, amender les règlements (règles du jeu et droits et devoirs des athlètes et officiels) et fixer le calendrier international. De cette façon, **la fédération internationale apparaît comme le régulateur du sport dont elle détient les droits.**

	Gère les règles	Gère les athlètes	Orienté vers un sport ou un groupe
Fédérations unisportives	OUI	OUI	OUI
Fédérations multisportives	NON	OUI	OUI
Fédérations liées au sport	NON	NON	OUI

Figure 2 Les trois types de fédérations internationales et leurs responsabilités sportives

✓ **Quelle place occupe le Mouvement Olympique dans le paysage organisationnel du Sport ?**

Les Jeux Olympiques représentent l'événement sportif majeur. Ils sont organisés par un Comité d'Organisation des Jeux Olympiques (COJO) auquel le Comité International Olympique⁹ donne mandat. Tous les sports ne figurent pas au programme des Jeux, qui réunissent 28 sports lors des Jeux d'Été et 7 sports lors des Jeux d'Hiver.

L'ensemble constitué par le Comité International Olympique, les fédérations internationales sportives et les comités nationaux olympiques est le Mouvement Olympique. Nombre de fédérations internationales ne voient donc pas leur sport figurer au programme des Jeux Olympiques.

⁸ A la date du 30/01/2011

⁹ Voir le site du CIO: www.olympic.org

✓ **Quelle place occupe le Mouvement Paralympique dans le paysage organisationnel du Sport ?**

Pour les personnes nécessitant une adaptation de la pratique d'un sport, les Jeux Paralympiques représentent aussi l'événement sportif majeur. Ils sont organisés par un comité d'organisation auquel le Comité International Paralympique donne mandat. Ils succèdent sur le même site aux Jeux Olympiques. Tous les sports ne figurent pas au programme qui comporte actuellement 20 sports (22 à Rio) lors des Jeux d'été et 5 sports lors des Jeux d'hiver.

✓ **Pourquoi peut-on affirmer que le monde du Sport subit une double pression ?**

La pression sur les fédérations sportives, au niveau national et international est donc bien double.

Au **niveau international**, la plupart des fédérations internationales souhaiteraient voir leur sport au programme des Jeux Olympiques ou Paralympiques. Pour ce faire, et pour autant qu'elles répondent aux critères d'universalité du CIO et du CIP, elles sont prêtes à amender leurs règlements (règles du jeu et droits et devoirs des athlètes et officiels) et à modifier leur calendrier international. Elles exercent donc une pression sur les fédérations nationales pour qu'elles adoptent la même logique.

Au **niveau national**, les comités nationaux olympique et paralympique exercent des compétences en matière de pilotage du sport qui varient selon les législations sportives nationales. Il n'en reste pas moins que la sélection des athlètes pour les Jeux lui est réservée par la Charte Olympique. Parallèlement, les autorités publiques, par les législations qu'elles mettent en place, soutiennent le sport tout en émettant un certain nombre d'exigences auxquelles les fédérations doivent répondre pour bénéficier de ce soutien. Rappelons que, dans le contexte de la communautarisation du sport, en Belgique, les autorités publiques de la Fédération Wallonie – Bruxelles ont confié la mise en œuvre de leur politique à l'Administration du Sport et de l'Education physique, communément appelée ADEPS (voir 1. Supra)

En bref...

Dans le contexte strict des fédérations internationales sportives s'établit une première hiérarchisation entre instances nationales et internationales. Les fédérations internationales uni-sportives définissent chacune, pour leur sport, les règles du jeu ainsi que les droits et devoirs des athlètes et officiels. Elles réunissent les fédérations nationales de leur sport. De cette façon, **la fédération internationale apparaît comme le régulateur du sport dont elle détient les droits.**

Une seconde hiérarchisation s'établit dans le cadre du Mouvement Olympique. Les Jeux Olympiques réunissent 28 sports lors des Jeux d'Eté et 7 sports lors des Jeux d'Hiver. **La plupart des fédérations internationales souhaiteraient voir leur sport au programme des Jeux Olympiques ou Paralympiques.** Pour ce faire, et pour autant qu'elles répondent aux critères d'universalité du CIO et

du CIP, elles sont prêtes à amender leurs règlements (règles du jeu et droits et devoirs des athlètes et officiels) et à modifier leur calendrier international. Elles exercent donc une pression sur les fédérations nationales pour qu'elles adoptent la même logique.

✓ **En tant que moniteur sportif, je ne suis pas seul dans le club... qui sont les autres personnes ?**

Ce que je vais apprendre...

Un club sportif est une association de personnes qui poursuivent des objectifs communs. Un moniteur sportif doit être capable d'en distinguer la structure afin d'en comprendre le fonctionnement. Dans cette section, nous présenterons les différentes composantes humaines d'un cercle sportif et aborderons brièvement les notions d'organigramme.

✓ **Quelles sont les composantes « humaines » du club sportif ?**

On distingue, d'une part, les membres qui utilisent les services qui leur sont offerts et, d'autre part, l'organe de gestion qui assume tout l'aspect organisationnel des activités.

En Fédération Wallonie – Bruxelles (alors appelée Communauté française), en 1998-99, un club appartenant aux fédérations reconnues par l'ADEPS regroupait en moyenne 49 membres (Piéron & De Knop, 2000). En 2010, nous nous sommes livrés au même exercice et il apparaît que le nombre moyen de membres a nettement augmenté puisqu'il est passé à 73 par association. La grande disparité de la situation relevée par les mêmes auteurs selon la discipline sportive se marque toujours aujourd'hui. Parmi les sports où les clubs comptent le plus de membres, on retrouve les sports collectifs (n=95), l'athlétisme (n=181), le tennis (n=211) et la natation (n=243). Des facteurs tels que le type d'infrastructures, le contexte économique et les objectifs poursuivis interviennent de façon déterminante dans la variation de la taille des associations. Les clubs de natation s'appuient sur leurs écoles de nage. En tennis, la pratique de loisir et les cours pour les jeunes permettent aussi de regrouper davantage de personnes. En gymnastique où les clubs proposent souvent des activités très diversifiées, les membres sont d'ailleurs parfois dispersés sur plusieurs sites.

D'après Levarlet-Joye (1991), de l'ordre de 20 personnes participent en moyenne de la bonne marche d'un club :

- 1) 8 volontaires s'occupant du travail administratif (président, secrétaire, trésorier, ...);
- 2) 8 volontaires responsables des activités para - sportives (déplacements, entretien, bar,...);
- 3) 3,5 bénévoles chargés des activités techniques (entraîneurs, officiels, arbitres,...).

Parmi ces indispensables acteurs de la vie d'un club, un certain nombre n'est pas directement recensé dans les statistiques officielles puisqu'ils ne possèdent pas d'affiliation. Ceci signifie que le nombre de personnes impliquées dans la vie d'un club dépasse les estimations élaborées sur base des chiffres disponibles.

D'autre part, certains clubs sportifs peuvent être composés de personnes nécessitant des besoins spécifiques en cas de déficience motrice, sensorielle ou intellectuelle et donc requérir l'aide de bénévoles qui aideront le moniteur sportif tout en restant sous sa responsabilité.

En outre, il ressort que, s'il est en contact direct avec un groupe de pratiquants, le moniteur sportif est loin d'être seul au sein d'un club. Il est l'interface entre les responsables de l'organisation et les « clients » de cette dernière. Son rôle est déterminant pour le succès d'une association sportive. En effet, il est généralement le premier à établir le contact avec les sportifs et, en tout cas, c'est lui qui les rencontre le plus souvent. Il a été montré que la qualité des moniteurs sportifs jouait un rôle très important dans l'évolution d'un club, tant par leur apport au niveau de la formation des sportifs que dans l'impulsion qu'ils peuvent donner en orientant la politique. Toutefois, il importe qu'ils se rendent compte que le club est une structure complexe où ils ne peuvent pas faire « tout ce qui leur plait », chaque composante ayant un rôle à jouer, comme dans toute structure démocratique.

✓ **Existe-t-il des « organigrammes-types » dans le monde associatif sportif ?**

Il s'agit de la représentation schématique de la structure du club, visant à décrire les liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques entre les différentes personnes et/ou groupes qui le composent. L'organigramme permet de visualiser rapidement le mode d'organisation de l'association. Dans le milieu sportif, le modèle le plus fréquent correspond à une hiérarchisation verticale (figure 3). Le moniteur sportif doit pouvoir s'y situer.

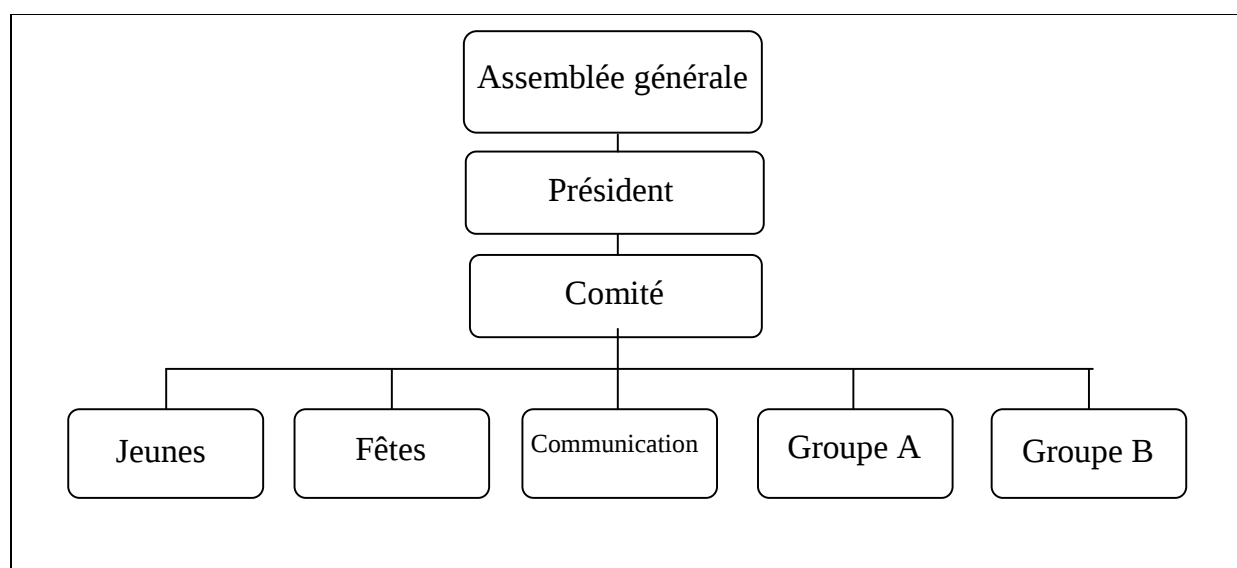


Figure 3 – Exemple d'organigramme-type

En bref...

Un club sportif est une association de personnes qui poursuivent des objectifs communs. Un moniteur sportif doit être capable d'en distinguer la structure afin d'en comprendre le fonctionnement. En contact direct avec un groupe de pratiquants, **le moniteur sportif est l'interface entre les responsables de l'organisation et les « clients » de cette dernière**. Son rôle est déterminant pour le succès d'une association sportive.

✓ Pourquoi respecter une politique de club ?

Ce que je vais apprendre...

Toute organisation devrait permettre à ses intervenants de connaître les principes à respecter pour se conformer au projet collectif. Ainsi, un club sportif qui souhaite adopter un mode de gestion efficace devrait identifier sa philosophie de travail, les valeurs qu'il tient à défendre, les objectifs et les stratégies qu'il souhaite mettre en œuvre. L'ensemble de ces choix déterminera la politique du club. Cette section vise à illustrer ces notions.

✓ Pourquoi et comment envisager la planification stratégique d'un club sportif ?

Dans le cadre d'un management de qualité, un club se doit de définir précisément la mission qu'il se donne. Pour ce faire, la première démarche consiste logiquement à analyser les attentes des sportifs, les ressources humaines et matérielles disponibles et mobilisables ainsi que le contexte général. Sur cette base, en accord avec les besoins réels, il s'agira de répondre à trois questions : « Qui sommes-nous ? », « Où voulons-nous aller ? », « Comment voulons-nous nous y rendre ? » (Zintz et Dissart, 2008).

Comme cela a été souligné précédemment, les organisations sportives en réfèrent actuellement à différentes valeurs humaines, sportives et/ou managériales. Walter (2000) a décrit quatre contextes typiques en fonction des dominantes de l'association, selon que cette dernière se conformait à une gestion entrepreneuriale ou bénévole, d'une part, défendait une pratique compétitive ou de loisir, d'autre part :

- 1) Les associations «managériales» axées sur la compétition (ex. : club de haut niveau). Ces clubs sont centrés sur l'excellence, la performance et le résultat. Ces valeurs nécessitent une approche professionnelle et exigent une sélection très pointue des meilleurs éléments.

- 2) Les associations «managériales» axées sur le loisir (ex. : club de golf). Davantage centrés sur la qualité des prestations offertes, ces organisations privilégient le développement d'un esprit «club» pour faire oublier les finalités marchandes.
- 3) Les associations «non marchandes» axées sur la compétition (ex. : «petit» club). Dans celles-ci, le sport est plus considéré comme une école de vie; la compétition est associée à la formation du caractère. Le choix des dirigeants consiste généralement à limiter les investissements financiers afin de privilégier la formation sociale des jeunes et de rendre celles-ci accessible à tous.
- 4) Les associations «non marchandes» axées sur le loisir (ex. : «club» activités sociales). Elles visent le développement d'un esprit familial et convivial en défendant des valeurs telles que solidarité, don de soi, amitié, passant souvent par le rejet des formes de pratique compétitives traditionnelles au bénéfice d'un rapport plus sain au corps.

Selon le modèle qu'adoptera le club, les modalités du travail du moniteur sportif changeront parfois de manière fondamentale. Il importe donc que l'intervenant perçoive clairement l'environnement dans lequel il s'inscrit. Toute incohérence entre les actions mises en place sur le terrain et la ligne de conduite définie par la structure conduirait selon toute vraisemblance à une situation de conflit et/ou à un sentiment de frustration chez l'intervenant et/ou les participants.

✓ **Quelle est la place du club dans la communauté de vie (la commune, la ville) ?**

La commune est considérée comme la plaque tournante pour le développement de l'activité physique et du sport. Le club sportif y occupe une place centrale. Toutefois, il ne constitue pas la seule structure d'accueil des personnes qui souhaitent pratiquer un sport. En effet, d'autres opérateurs offrent également leurs services : l'école et ses activités sportives organisées en dehors du programme (cycles d'activité proposés par des enseignants en éducation physique, par exemple), les services publics (service des sports communal ou provincial et les stages organisés pendant les vacances. La Direction générale du Sport - ADEPS - est également très active et propose nombre d'actions pour aider les clubs, ...), les structures associatives ne dépendant pas du mouvement fédéral (asbl proposant des activités sportives ponctuelles ou plus régulières) et les mouvements de jeunesse.

L'accès au sport est parfois limité (Cloes & Vinke, 2004) et, dans ce contexte, le club sportif pourrait ainsi devenir un lieu de rendez-vous des cultures et des différences. D'après les résultats d'une enquête réalisée en France, la pratique du sport dans des structures organisées est identifiée par 31% des jeunes de 15 à 18 ans comme vecteur de développement de la citoyenneté. Elle occupe la cinquième place du classement des institutions ou des personnes qui peuvent le mieux l'apprendre et la faire vivre (CSA, 2000).

En fonction des valeurs qui sont prônées au sein de son club, le moniteur sportif pourrait ainsi représenter un élément déterminant dans le développement d'une culture sportive, accessible à tous, notamment chez les jeunes. Ceci signifie qu'il devrait s'efforcer de développer des collaborations avec les autres structures plutôt que de voir ces dernières comme des concurrentes. Combien de clubs renommés ne doivent-ils pas leur succès à la collaboration d'un enseignant en éducation physique ou de responsables d'un mouvement de jeunesse permettant d'élargir la base de recrutement.

Un autre aspect consiste à bien mesurer l'importance des objectifs individuels et des qualités des pratiquants afin de les orienter vers des structures adaptées qui leur permettront de s'épanouir en respectant leurs caractéristiques personnelles. Dans cette vision, le moniteur sportif devient dès lors un conseiller sportif et contribue au développement général. On assiste malheureusement trop souvent à des situations où les pratiquants sont laissés pour compte dès lors qu'ils ne rencontrent pas les espoirs des responsables et en sont réduits à abandonner le sport, développant parfois un sentiment d'incompétence à l'égard de toute pratique. Des situations inverses existent, où un sportif prometteur ne se voit pas offrir la possibilité d'évoluer au mieux de ses intérêts pour servir exclusivement ceux de son club. Dans les deux cas, le moniteur sportif respectueux de son statut d'éducateur devrait veiller à remplir le rôle de garant de l'éthique sportive.

Pour rappel, les valeurs que le sport véhicule sont universelles¹⁰:

- o **Plaisir** – Chacun doit avoir du plaisir dans la pratique des sports.
- o **Excellence** – Chacun a le droit d'essayer de donner le meilleur de lui-même.
- o **Justice** – L'honnêteté et l'esprit sportif sont importants, chacun doit avoir une chance égale de participer.
- o **Respect** – Les sentiments et les opinions d'autrui doivent être pris en compte et la contribution de chacun au sport être reconnue.
- o **Leadership** – Les participants au sport doivent donner le bon exemple.
- o **Paix** – Le sport doit promouvoir la compréhension et l'harmonie.
- o **Épanouissement de l'être humain** – La participation au sport doit nous rendre meilleurs.

En bref...

Un club sportif qui souhaite adopter un mode de gestion efficace doit **identifier sa philosophie de travail, les valeurs qu'il tient à défendre, les objectifs et les stratégies** qu'il souhaite mettre en œuvre. L'ensemble de ces choix détermine la politique du club. Pour ce faire, la première démarche consiste logiquement à **analyser les attentes des sportifs, les ressources humaines et matérielles disponibles et mobilisables ainsi que le contexte général**. En fonction des valeurs qui sont prônées au sein de son club, **le moniteur sportif pourrait représenter un élément déterminant dans le développement d'une culture sportive, accessible à tous, notamment chez les jeunes**. Un autre aspect consiste à bien mesurer l'importance des objectifs individuels et des qualités des pratiquants

¹⁰ Voir aussi CG1_Théma5_Module1_Règles de bonnes conduites d'un cadre sportif

afin de les orienter vers des structures adaptées qui leur permettront de s'épanouir en respectant leurs caractéristiques personnelles. Dans cette vision, le moniteur sportif devient dès lors un conseiller sportif et contribue au développement général.

De ce module de formation abordant les premiers contours du paysage sportif, il faut retenir que :

Le paysage sportif est complexe, fait de couches locales, communautaires, nationales et internationales.

Les moniteurs sportifs et les officiels interviennent dans les clubs et fédérations, comme volontaires ou contre rétribution, pour réaliser un profit sociétal. Ils sont confrontés à des prestataires de services sportifs, organisés en entreprise de profit économique, qui ne relèvent pas du tissu fédéral.

Ceci exige qu'ils agissent en professionnels et intègrent des stratégies qui prennent ces évolutions en compte, dans le respect de l'éthique sportive.

Lexique

- **Fédération** : Au sens du décret du 08/12/2006, visant l'organisation et le subventionnement du sport en Communauté française, une fédération est « toute association de cercles qui vise tant l'organisation du sport pour tous que du sport de haut niveau ... ». A ce titre, elle a quatre buts que définit le décret. Cette qualification couvre les fédérations communautaires en Fédération Wallonie – Bruxelles. Une fédération nationale, en Belgique, associe les fédérations communautaires en vue de veiller à une coordination de leurs activités au niveau national et international, pour autant qu'elle respecte leur autonomie de gestion. Dans le cas où la fédération nationale n'est pas scindée en fédérations communautaires, elle est elle-même une association de cercles. Une fédération internationale est, quant à elle, une association de fédérations nationales.
- **Moniteur sportif** : le moniteur sportif est celui qui assume une mission d'éducation technique, tactique ou morale des pratiquants sportifs. A ce titre, il intervient au niveau d'une pratique de loisir ou compétitive et, selon le niveau de sa formation, sera qualifié comme initiateur, éducateur, entraîneur, coach ou directeur sportif.
- **Officiel** : l'officiel est investi, comme bénévole ou salarié, d'une mission de management de son sport. Son action portera au niveau du respect des règles sportives (comme arbitre ou comme juge) ou au niveau du management de l'organisation.
- **Mouvement Olympique** : l'ensemble constitué par le Comité International Olympique, les fédérations internationales sportives et les comités nationaux olympiques.
- **Paysage sportif** : l'action sportive se déploie dans un cadre aux multiples parties prenantes sportives, politiques et économiques (communautaires, nationales et internationales) et repose sur des acteurs volontaires et / ou rémunérés. Ces parties prenantes interagissent et font évoluer le paysage de telle sorte que les moniteurs sportifs et les officiels doivent disposer des outils qui leur permettent de percevoir ces évolutions.
- **Subsidiarité des droits** : le principe de subsidiarité consiste à réserver uniquement à l'échelon supérieur ce que l'échelon inférieur ne pourrait effectuer que de manière moins efficace. Dans le cas des règles édictées par les fédérations sportives, ceci implique que celles-ci ne peuvent émettre et appliquer des règles qui seraient contraires (1) aux règles des fédérations internationales, et / ou (2) aux règles du droit commun.

Références bibliographiques

Arrêt Bosman du 15 décembre 1995, Cour Européenne de Justice - http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!CELEXnumdoc&lg=en&numdoc=61993J0415 – visite du 30/01/2011

Cloes, M., & Vincke, J. (2004). *Développer les liens, améliorer l'accès. Une exploration de l'impact social du sport*. Bruxelles : Fondation Roi Baudouin. Accessible sur le site : <http://www.kbs-frb.be/publication.aspx?id=178152&LangType=2060>

CSA-TMO (2000). *Les jeunes et la citoyenneté*. Consulté en avril 2002 sur le site : <http://www.csa-tmo.fr/fra/dataset/data2K/opi20000114.htm>

Décret de reconnaissance et de subventionnement du sport en Communauté française, 08/12/2006 http://www.gallilex.cfwb.be/fr/leg_res_01.php?ncda=31614&referant=l02&bck_ncda=31614&bck_referant=l00 - Visite du 30/01/2011

Levarlet-Joye, H. (1991). Etude socio-économique de l'organisation des fédérations et des clubs sportifs. *Sport*, 135, 131-147.

Pierron, M & De Knop, P. (2000) *Gestion et organisation du sport en Belgique*. Bruxelles : Fondation Roi Baudouin. Accessible sur le site : http://www.kbs-frb.be/uploadedFiles/KBS-FRB/Files/FR/PUB_1101_Gestion_et_organisation_du_sport_en_Belgique%20.pdf

Walter, E. (2000). Rapports au bénévolat dans l'espace sportif. Contribution à une analyse de la diversité des usages du bénévolat dans le sport associatif. *Revue Européenne de Management du Sport*, 4, 77-109.

Zintz, T. & Dissart, Y. (2008). Préparer la décision dans la gouvernance de l'organisation sportive. *Le Management du Sport, théories et pratiques*. D. Vailleau and E. Barget. Bruxelles (Belgique), De Boeck Université.