

# Chapitre

# 4

## **Évaluation de la réussite des fédérations sportives : vers une performance sociale ?**

Emmanuel Bayle

### SOMMAIRE

- |          |  |    |
|----------|--|----|
| <b>1</b> | La performance des fédérations sportives nationales :<br>vers de nouveaux principes et outils d'évaluation ? | 58 |
| <b>2</b> | Stratégie et management responsable : vers un nouveau pilotage<br>de la performance ?                        | 61 |
| <b>3</b> | Conclusion   | 65 |

Le sport est devenu un enjeu societal majeur, en raison de sa capacite potentielle à répondre à de nombreux problèmes de société : éducation, santé, lien social, exclusion, chômage, développement durable, tourisme, identité des territoires... Ce sont les fédérations sportives qui, avec leurs clubs, sont généralement un acteur central de l'offre sportive organisée (voir chapitre 3, 5. Vos et J. Scheerder). Traditionnellement, les fédérations sont centrées sur leur offre compétitive (événements et pratique de compétition ou de loisir), mais elles peuvent aussi utiliser leur sport et leurs activités pour répondre aux problématiques sociales susmentionnées. Les fédérations sportives internationales et nationales ont connu une très forte professionnalisation au cours de ces vingt dernières années mais restent encore fragiles, en raison de la grande complexité de leur fonctionnement :

- porter des projets de développement toujours plus ambitieux et diversifiés en matière de loisirs et de sport professionnel, dans un contexte de concurrence et de tensions accrues (liées notamment à la raréfaction de l'argent public et plus largement à la crise financière), mais aussi aux nouvelles exigences en matière de développement durable (Bayle et coll., 2011) ;
- piloter un réseau hétérogène, du siège international puis national aux structures régionales et aux clubs ;
- faire travailler ensemble bénévoles et salariés ;
- rechercher et concilier des performances multiples et parfois contradictoires : sportives, sociales, économiques, médiatiques, voire désormais sociales.

Ce chapitre propose de s'interroger sur la question de la mesure de la réussite, c'est-à-dire de la performance, des fédérations sportives nationales, autour du concept central de performance sociale. Il défend l'idée de nouvelles formes d'évaluation et de pilotage de la performance des fédérations, dans un environnement où la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et, dans le sens plus large, des organisations (RSO), sera désormais de plus en plus régulièrement interrogée pour les fédérations.

## 1. LA PERFORMANCE DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES NATIONALES : VERS DE NOUVEAUX PRINCIPES ET OUTILS D'ÉVALUATION ?

La performance sportive, c'est-à-dire le développement du nombre de membres, mais aussi les résultats des équipes nationales, est certes fondamentale au regard de la mission des fédérations, mais l'émergence de nouveaux types de performances invite à utiliser le concept de performance globale pour l'appréhender. Cela implique de développer la construction de nouveaux outils de mesure et de reddition de cette performance.

### 1.1 De la performance sportive à la performance globale

Les fédérations sportives nationales ont traditionnellement cherché à accroître le nombre de leurs membres (licenciés et clubs) et à améliorer leurs résultats sportifs (équipes nationales dans les grandes compétitions), sous une contrainte d'équilibre budgétaire. Les conventions d'objectifs avec le ministère des Sports ont, dans la plupart des pays, permis aux fédérations de

re de de  
ement  
s clubs,  
Vos et  
(évène-  
et leurs  
ortives  
ss vingt  
de leur  
tière de  
accrues  
nière),  
et coll.,  
-giona-  
ortives,  
-o-dire  
perfor-  
rmance  
RSE) et  
remment  
s,  
ion des  
cept de  
le nou-  
ale  
nombre  
tionales  
entions  
ions de

rationaliser leur fonctionnement et de réafficher à des indicateurs prioritaires. Par exemple, en France, la loi du 1<sup>er</sup> août 2001 (dite « LOLF »), réformant le cadre budgétaire de l'État, a imposé de nouvelles exigences de suivi au ministre de tutelle des fédérations sportives françaises (cf. Nikonoff et Bayle, 2007). Cela oblige les fédérations sportives, en tant que gestionnaires du service public du sport, à rendre des comptes sur un certain nombre d'indicateurs de performance (pratique licenciée féminine et dans les quartiers sensibles, créations d'emploi, suivi sportif et social des sportifs de haut niveau, diversification des ressources financières).

Dans la plupart des pays, la rationalisation des fédérations par la sphère publique s'est malgré tout effectuée, afin de renforcer leur rôle de producteur de médailles et de résultats sportifs favorables à l'image du pays (voir le rapport du programme SPLISS et les travaux de V. De Bosscher à ce sujet). L'essentiel des ressources publiques est affecté à cette finalité. Pourtant, la mission et la vision des fédérations sportives dans le prisme de l'appartenance au système olympique fait du sport un moyen au service d'autres finalités (développement harmonieux de l'homme). La mesure de la performance touche ici à des éléments plus qualitatifs, difficilement mesurables et traditionnellement rattachés aux valeurs fédérales, sportives et olympiques (éducation, lien social, bien-être ou mieux-être physique et psychologique...). La contradiction entre ces deux sources de tensions (système excluant pour produire des médailles contre valeurs humanistes autoproclamées) et la vision élargie de la mission sociale du sport pour répondre à des problèmes de société expliquent le besoin de passer d'une logique de mesure des résultats (*outputs*, nombre de licenciés, de clubs, de médailles...) à une logique de mesure des impacts (*outcomes*). La mesure des impacts sociaux, économiques et écologiques des activités de la fédération (notamment de leurs événements, voir Barget et Gouquet, 2010) peut être résumée sous le terme générique de performance sociale. Cette dernière fait partie du patrimoine génétique des fédérations mais prend aujourd'hui, avec le développement de la RSE, une nouvelle dimension, comme pour l'ensemble des grandes entreprises qui s'interrogent sur leur performance sociale (Gond, 2010) et la question associée du contrôle social (Sautereau-Moquet, 2010).

Des auteurs (Bayle, 2000 ; Bayle et coll., 2005 ; Papadimitriou et coll., 2000 ; Shilbury et Moore, 2006 ; Winand et coll., 2010) ont proposé des méthodes de mesure de la performance globale des fédérations : performance sportive, économique et financière, médiatique, organisationnelle, sociale interne et sociale (voir chapitre 2, M. Winand et T. Zintz).

Cette nouvelle vision d'une performance globale et de la nécessité de prendre en compte une performance sociale implique le développement de nouveaux outils de reddition, comme le font désormais la plupart des grandes entreprises (rapport développement durable, bilan carbone, évaluation externe extrafinancière...).

## 1.2 Pour de nouveaux outils de mesure et de reddition

Les fédérations sportives ne disposent pas, le plus souvent, de tableaux de bord globaux intégrant des indicateurs sportifs mais aussi économiques, sociaux et sociaux. Le risque est de tomber dans le domaine de l'implicite et de l'affirmation sans évaluation externe précise, réalisée de manière indépendante.

Les fédérations françaises disposent généralement d'outils d'évaluation éparés, qui peuvent aller du bilan carbone à l'impact économique des manifestations sportives, en passant par l'évaluation du bénévolat dans les annexes comptables. Par exemple, en 2009, seule une fédération (l'Union

française des œuvres laïques et de l'éducation physique, UFOLEP) française sur cent avait réalisé un bilan carbone, alors qu'une quinzaine l'ont fait en 2011. L'UFOLEP a mis en place un outil d'évaluation (ADERE) basé sur la méthodologie ASSER<sup>1</sup>. Elle essaye d'essaimer ses pratiques dans son réseau, ce qui a permis à quatre comités départementaux de produire leur bilan carbone.

La Fédération française de football, via la Fondation du football, a quant à elle travaillé sur un outil d'évaluation global et innovant : le panorama societal du football, qui peut se rapprocher du concept de mesure de la performance societal non pas de la fédération, mais du football fédéral national (fédération, structures régionales, départementales, clubs et ligues professionnelles).

Le *Panorama societal du football français*, publié pour la première fois en juin 2011 par la Fondation du football (rapport téléchargeable sur le site de cette fondation), est destiné à évaluer l'engagement citoyen et l'intégration des notions de développement durable<sup>2</sup> par l'ensemble des acteurs du monde du football (instances nationales, ligues, districts, clubs professionnels et amateurs...).

Cette évaluation donne une image de l'impact du football fédéral à travers des chiffres clés dans un certain nombre de domaines :

- *Réalité de la pratique* : cinq millions de pratiquants loisir et un poids majeur du bénévolat (400 000 bénévoles), première ressource du football français : soixante millions d'euros consacrés par les clubs professionnels et amateurs à des actions de solidarité, soit 25 fois plus en moyenne que les entreprises ;
- *Cohésion sociale* : nombre d'éducateurs et d'arbitres impliqués, nombre de matches sans incident ;
- *Accessibilité* : le prix moyen de la cotisation annuelle à un club est de 50 euros ; intégration des personnes handicapées ;
- *Le développement durable* : 89 % des acteurs sont sensibles au développement durable, 100 millions de mètres cubes d'eau consommés pour les terrains, nombre de kilomètres parcourus en voiture tous les week-ends, réduction et tri des déchets (...);
- *Activité économique* : c'est-à-dire le poids (2,5 milliards d'euros) et les retombées économiques de l'activité (25 000 emplois directs, des centaines de millions d'euros d'impôts payés par les acteurs du football, notamment professionnel) et la structure de recette des clubs amateurs (provenant à 75 % de financements privés, mais sans intégrer la mise à disposition des stades et terrains, propriétés des communes) (voir chapitre 6, W. Andreff).

Ce rapport peut être discuté, dans la mesure où il s'agit d'un document de communication à visée promotionnelle, avec peu d'éléments sur les aspects qualitatifs dans le domaine social et sanitaire de la pratique. Il ne présente pas toutes les mesures initiées ou à initier par la fédération pour améliorer la contribution societal du football. Il propose néanmoins une esquisse de contenu intéressante, visant à appréhender la performance societal du football français.

Une étape supplémentaire en matière d'évaluation des fédérations pourrait être d'imposer aux fédérations, en complément de leur rapport d'activité, de produire un rapport sur leur responsabilité societal, à l'instar de ce qui est désormais demandé aux grandes entreprises. Ce rapport pourrait se présenter comme une sorte de bilan societal (cf. Capron et Leseul, 1997 ; Capron, 2003). Les lignes

1. Consultable sur [www.evenementresponsable.org](http://www.evenementresponsable.org)
2. Nous reterons la définition du développement durable donnée par le rapport Brundtand (1987) : « Le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. »

directrices de la norme ISO 26 000<sup>3</sup> et son application pourraient apporter le référentiel nécessaire à la mesure de cette performance sociale. Au niveau de l'événementiel, une norme spécifique développement durable (ISO 20 121<sup>4</sup>) est également désormais disponible.

Si les critères de réussite et les moyens de mesure de l'impact social et social évoluent, la question du pilotage de la performance se pose également en termes de stratégie et de management (plus) responsable.

## **2. STRATÉGIE ET MANAGEMENT RESPONSABLE : VERS UN NOUVEAU PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ?**

Certaines fédérations commencent à concevoir et à formaliser une stratégie sociale pour et par le sport, à laquelle doit être associée une capacité managériale pour réussir des projets et des actions plus ambitieux, mais aussi plus complexes à mettre en œuvre.

### **2.1 Une stratégie sociale pour et par le sport ?**

L'expression « stratégie sociale » doit être comprise comme l'ambition (vision stratégique) de la fédération de contribuer par ses activités (pratique, événements, équipe nationale...) au développement durable du pays. Cela signifie une recherche d'impacts multiples : éducation, création d'activités et d'emploi, santé, aménagement du territoire, médiation, rayonnement international (...). Les fédérations sportives ont *a priori* dans les gènes de leurs activités et de leur fonctionnement un rôle social. Elles se veulent agents de transformation sociale à travers leur offre de pratique sportive. C'est pourquoi l'intégration d'une approche de développement durable peut leur permettre de renforcer ou de trouver une nouvelle légitimité. Toutefois, la démarche RSE est souvent encore peu intégrée et formalisée ; elle peut rester dans certains cas à un niveau superficiel (actions de communication et parrainages citoyens sans réelles concrétisations sur le « terrain »). Certes, des outils de communication existent et des actions de sensibilisation ont été initiées. Le choix de partenaires engagés dans la RSE peut être également un stimulant intéressant ; parfois, une nouvelle culture managériale s'impose chez les dirigeants (cas, en France, de l'UFOLEP, de la Fédération de canoë-kayak et de la Fédération de randonnée depuis le début des années 2000). Mais la mise en œuvre de la RSE doit se faire *via* un certain nombre d'étapes, et le chemin est encore long pour que l'on puisse parler d'un processus transversal de RSE, qui soit partagé par le siège national et le réseau (les comités territoriaux et les clubs).

3. La norme ISO 26 000 est une norme relative à la responsabilité sociale des organisations, c'est-à-dire qu'elle définit comment les organisations peuvent et doivent contribuer au développement durable. Elle est publiée depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2010. Afin de guider le dialogue avec les parties prenantes, les rédacteurs ont identifié sept questions centrales : la gouvernance de l'organisation ; les droits de l'homme ; les relations et conditions de travail ; l'environnement ; la loyauté des pratiques ; les questions relatives aux consommateurs ; les communautés et le développement local. Chacune de ces questions centrales est ensuite découpée en domaines d'action, qui explicitent les lignes directrices que les organismes sont invités à suivre.

4. Cette norme, publiée en 2012 et appliquée pour la première fois lors des JO 2012, propose des systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle (exigences et recommandations de mise en œuvre).

Cela nécessite en fait une double démarche : repenser le projet global (stratégie sociétale) de la fédération et créer, avec les partenaires, les conditions au siège et dans le réseau d'une bonne (ou meilleure) gestion de la responsabilité sociale. Pour qu'il devienne un puissant levier de différenciation, le projet global de RSE doit être pérennisé par des choix stratégiques à long terme, intégrer et coordonner les compétences au sein de la fédération pour améliorer les processus opérationnels et l'efficacité des actions mises en œuvre. Un très petit nombre de fédérations disposent aujourd'hui d'une stratégie que l'on peut qualifier de sociétale avec des orientations stratégiques, des objectifs et un plan pluriannuel intégrant des moyens humains, financiers et matériels. Notre analyse est confirmée par un expert du secteur : « Il me semble qu'après une période de foisonnement d'actions isolées et de multiplication d'initiatives exemplaires mais sans réelle vision stratégique, il est aujourd'hui nécessaire de porter une réflexion méthodologique sur l'intégration de la responsabilité sociétale dans le sport : quels enjeux ? quels objectifs ? comment faire ? comment mesurer les résultats ? etc. » (entretien avec E. Donnelly, associé au cabinet Kenzo, expert sur le thème sport et développement durable, in Bayle et coll., 2011) Par exemple, la Fédération française de tennis (FFT) a défini un plan d'actions 2010-2012 élaboré autour de trois grands axes : les grands événements, la pratique responsable du tennis et la vie du siège de la FFT. Ce plan d'actions rassemble 40 objectifs à atteindre et 80 actions, pilotées par des indicateurs de performance <sup>5</sup>.

1. Le premier axe a pour objectif l'intégration du développement durable dans l'organisation des grands événements. Ce sont ici les partenaires, les fournisseurs et les médias, mais également le grand public, qui sont associés à la démarche de développement durable de la FFT.
2. Le deuxième axe de la stratégie de la FFT vise le déploiement d'une politique de développement durable à tous les niveaux des structures fédérales, ainsi que dans les missions d'organisation, de promotion et de développement du tennis. Il associe ainsi directement les ligues et les clubs de tennis, et à travers eux les licenciés et les bénévoles.
3. Le troisième axe ambitionne d'intégrer la responsabilité sociale et environnementale dans les activités du siège de la Fédération en impliquant tous les salariés du siège et les élus, comme par exemple à travers les actions de sensibilisation qui ont déjà été menées (ournée de sensibilisation, écoguide du salarié, dispositif de tri, etc.).

Certaines fédérations ont même modifié leurs statuts en intégrant de manière explicite le développement durable dans leur mission et ont construit de manière associée un plan spécifique. C'est le cas de l'UFOLEP, qui a développé une *Stratégie partagée pour un développement durable du sport scolaire* (UFOLEP, 2013).

En France, des projets de développement plus ambitieux, notamment dans les sports de nature (FF de canoë-kayak et FF de randonnée), mais aussi dans des disciplines multisports à visée éducative (Union nationale du sport scolaire), ont été formalisés autour d'une approche de développement durable, dans les années 2000, et communiqués en externe et en interne. La nouveauté tient aussi aux modalités de construction de ces plans, combinant des approches « top down » et « bottom up » (cas de la FFCK, qui propose un cadre de cinq orientations et de seize priorités à chacune de ses structures, du siège au niveau des clubs, qui peuvent ainsi construire un projet de

5. Trois grands axes ont été définis : grands événements, déploiement fédéral et vie du siège fédéral.

développen  
globale de s  
La stratégie  
« bonne » ge  
financières,  
interne ou e  
tion de déve  
au cœur du  
contrôle des  
teur) fédéral  
rale), qui es  
désignation,  
d'entreprise  
rait certains  
chir son disp  
Au niveau de  
le développe  
développe  
d'une fédéral  
et profession  
Cela peut pei  
marketing, di  
ments public  
Les principes  
rationalisatio  
le font remar  
principes et  
down que la  
aussi par un  
horizontal pa  
territorialité e  
de fédération  
activités fédé  
truire au nive

## 2.2 Une du s

Des tr  
accompagner  
développer la  
nal). La capaci  
cheurs et les  
(capacity buil

développement lié à leur contexte spécifique : la somme de ces projets permettant à une stratégie globale de se mettre en œuvre).

La stratégie ne peut réussir sans une réflexion sur les conditions de sa mise en œuvre. La « bonne » gestion de la responsabilité sociale sous-tend un dispositif identifié, des ressources financières, humaines et partenariales affectées et la constitution de compétences clés (en interne ou en externe avec un réseau expert). On touche ici à la professionnalisation de la fonction de développement durable. Cela nécessite un dirigeant missionné avec un rôle politique fort au cœur du projet fédéral, une structure *ad hoc* chargée du pilotage, de la mise en œuvre et du contrôle des activités du siège et du réseau, ainsi qu'un conseil d'administration (comité directeur) fédéral, qui contrôle les résultats et les conditions de mise en œuvre et une direction (générale), qui est garante de l'application des processus. Au niveau des ressources humaines, la désignation, au siège, d'un chef de projet développement durable et responsabilité sociale d'entreprise (RSE), formé aux enjeux, problématiques et outils du développement durable, apparaît certainement comme un facteur clé essentiel. L'UFOLEP a réussi, à partir de cette base, à enrichir son dispositif avec des contrats de service civique et des correspondants dans les territoires. Au niveau du réseau, des correspondants politiques et professionnels sont nécessaires. En France, le développement des contrats de service civique (pour un coût financier quasi nul), comme le développement du mécénat de compétences (mise à disposition d'experts d'entreprises auprès d'une fédération avec une défiscalisation associée), peuvent permettre un premier suivi pertinent et professionnel pour accompagner la stratégie de développement durable du siège et du réseau. Cela peut permettre au chef de projet développement durable, en relation avec ses collègues du marketing, de se concentrer sur l'obtention de financements complémentaires (via des financements publics et des aides de fondations d'entreprise dédiées).

Les principes organisationnels présentés peuvent paraître difficiles à mettre en œuvre, tant la rationalisation des processus est souvent lente et compliquée dans le monde associatif. Ainsi que le font remarquer Chesnay et Chaboche (2011, p. 29) « comme toute innovation, la diffusion des principes et applications du développement durable passera d'abord par des dynamiques *top down* que la plupart des fédérations ne semblent pas en mesure d'impulser actuellement, mais aussi par un double mouvement *bottom up* cette fois (c'est-à-dire du local vers le national) et horizontal par la propagation et l'adoption de "bonnes pratiques" à différentes échelles : l'interterritorialité et l'institutionnel (c'est-à-dire mutualisation des connaissances et des pratiques de fédération à fédération) sont sans conteste nécessaires ». L'ambition d'un impact social des activités fédérales explique la nécessité de développer une capacité managériale qui doit se construire au niveau du siège fédéral autant que du système fédéral.

## 2.2 Une capacité managériale à construire au niveau du système fédéral et pas seulement du siège fédéral

Des travaux théoriques et des études réalisées par des entreprises de conseil visant à accompagner la professionnalisation des fédérations ont proposé des cadres d'analyse pour développer la capacité managériale des fédérations sportives (notamment du siège fédéral national). La capacité à mettre en œuvre est ici liée à des concepts déjà largement étudiés par les chercheurs et les consultants : modernisation, professionnalisation, construction des capacités (*capacity building*).

Cette dernière fait appel au développement des compétences et des ressources, afin que les fédérations réussissent à atteindre leurs objectifs, notamment sociétaux, et à mieux servir leurs parties prenantes. Cela fait référence aux efforts de pilotage de la mission de manière coordonnée, pour contraindre la gouvernance et le management et, au final, améliorer la performance et les impacts. Cela nécessite le développement d'activités telles que le leadership, la planification stratégique, la construction de programmes et le développement des compétences de planification managériale, financière et autres du conseil d'administration ([http://www.createthefuture.com/Capacity\\_Building.htm](http://www.createthefuture.com/Capacity_Building.htm), consulté le 22/07/2013). Les travaux de Misener et Doherty (2009) et de Doherty et Cuskelly (2012) sur les organisations sportives s'appuient sur ce cadre théorique.

Bayle (2000) propose un cadre du management de la performance des fédérations sportives composé de six facteurs clés de succès (le type de gouvernance, la qualité du maillage fédéral, la place de la fédération dans la filière économique de son sport, la professionnalisation du siège et du réseau fédéral, la culture d'entreprise associative, la qualité des relations partenariales (avec les partenaires publics, associatifs et entreprises), et de quatre facteurs d'échecs (la déficience des systèmes d'information, la faiblesse des systèmes de contrôle, la complexité des mécanismes incitatifs, les scléroses dans la gouvernance du siège et du réseau). L'intérêt de ce cadre est de disposer d'outils d'analyse permettant de comprendre les éléments fondamentaux spécifiques du pilotage de la performance globale (dont la performance sociétale) dans ce type d'organisation.

Les cabinets de consultants en stratégie et en management de la performance ont également produit des cadres d'analyse très stimulants.

L'étude de Deloitte et Touche (2003) apparaît comme l'une des plus abouties. Elle propose un cadre de compétences de dix facteurs clés de succès (FCS) pour les fédérations anglaises : **cadre de gouvernance efficace** (adhésion aux meilleures pratiques de gouvernance, planification stratégique à long terme, procédures de révision stratégique, formalisation du rôle et de la responsabilité du DG : description de poste claire, objectifs et mesure de performance) ; **efficacité administrative et commerciale** (satisfaire aux exigences de l'audit de management, avoir un plan de développement du sport, règles et régulations, exigence de programmes d'équité) ; **performance financière générale** (compétences et procédures financières : baisse du ratio de financement provenant de l'État, permettant moins de dépendance aux financements publics) ; **structures de coaching pour la masse, développement des talents et d'athlètes d'élite** (assurer des programmes qui permettent d'accroître la participation à et le développement des centres nationaux et régionaux de performance) ; **services aux membres** (individuels et clubs), base de données, communication avec les membres ; **management des bénévoles** (recrutement de bénévoles et développement des compétences (recrutement, formation, management, valorisation et fidélisation) ; **management des événements** (organiser les compétitions et accueillir des événements) ; **partenariats avec les collectivités territoriales du secteur éducatif et le secteur commercial** ; **exploitation des opportunités commerciales** (pour les membres ou les partenaires et développer la valeur de la marque de la fédération et du sport) ; **management de la performance** (systèmes de mesure : évaluer la satisfaction des membres, des clubs et des partenaires ; formaliser des indicateurs clés de performance).

L'étude propose également un processus pour accéder aux compétences, dont la philosophie est de s'appuyer sur la réussite des fédérations. Les exigences par rapport au cadre des dix FCS varient selon la taille des fédérations (petite, moyenne et grande), qui peuvent s'autorévaluer selon le modèle de compétences et comparer les écarts par rapport aux fédérations appartenant au

même se  
en identi  
auteurs  
comme  
d'accès a  
Dans la  
Self-Ass  
qui ont l  
tions spc  
À travers  
sés, la ce  
concentr  
sations r  
ne font  
clés per  
ambitor  
niveau f

### 3.

pression  
à releve  
comme  
contexte  
implique  
La dém.  
(locaux  
bonnes  
de fédér

Barget, E  
Bayle, E.  
Bruxel  
Bayle, E.  
Europi  
Scienc  
Bayle, E.  
Revue  
Bayle, E.  
Gesti



les  
servir  
l'ère  
r la  
lea-  
des  
tion  
x de  
ives

sives  
al, la  
je et  
avec  
: des  
incl-  
spo-  
s du  
on.  
nent

e un  
adre  
stra-  
nsa-  
scité  
r un  
per-  
nan-  
lcs) ;  
issu-  
ntes  
de de  
éné-  
on et  
des  
t le  
u les  
t de  
: des  
e est  
FCS  
selon  
t au

même segment. Ce *benchmark* permet de traiter les écarts en développant des objectifs réalistes, en identifiant des indicateurs pour chaque facteur de succès et en allouant les responsabilités. Les auteurs de l'étude montrent l'importance pour les fédérations de concevoir la modernisation comme un objectif bénéfique provenant de leur propre investissement plutôt qu'un moyen d'accès au financement public.

Dans la même veine que le rapport Deloitte et Touche, on a en Australie le McKinsey Capacity Self-Assessment Tool (2001) et en Nouvelle-Zélande l'Organisational Development Tool (2012), qui ont permis également de fournir des cadres pour le pilotage de la performance des fédérations sportives nationales.

À travers les démarches et outils de professionnalisation et de modernisation managériale proposés, la capacité managériale des fédérations est ainsi directement interrogée. Ces démarches se concentrent cependant plus souvent sur le siège fédéral qu'au niveau du système fédéral (organisations représentant la fédération au niveau régional ou territorial et clubs). Si tous ces travaux ne font pas un lien direct avec la performance sociale, ils proposent une analyse des facteurs clés permettant de mieux piloter les fédérations. Une stratégie sociale implique une plus grande ambition et des exigences de mise en œuvre (professionnalisation, outils d'accompagnement au niveau financier, humain, matériel...).

### 3. CONCLUSION

Les fédérations, en raison de leur mission, de leurs valeurs mais aussi désormais de la pression d'intégrer le développement durable dans leurs pratiques de management, sont appelées à relever le défi d'un sport mieux gouverné et plus responsable. Leurs partenaires publics et privés comme leurs membres y seront plus attentifs. La thèse défendue dans ce chapitre est que ce contexte les invite à la recherche et à la mesure d'une performance sociale. Cette perspective implique de réinterroger leur stratégie et leur capacité managériale.

La démarche de changement associée peut être accompagnée par leurs partenaires publics (locaux et nationaux) et privés (sponsors et mécènes). Il convient également de mutualiser les bonnes pratiques et les outils de management. Les comités nationaux olympiques, en leur qualité de fédération des fédérations nationales, peuvent, dans ce cadre, jouer un rôle fédérateur.

### RÉFÉRENCES

- Barget, E. et Gouguet, J.-J. (2010). *Événements sportifs : impacts économique et social*. De Boeck.
- Bayle, E., Chappelet, J.L. (2011). François, A., Maltese, L. *Sport et RSE. Vers un management responsable ?*. Bruxelles : De Boeck.
- Bayle, E., Madella, A. et Tome, J.-L. (2005, décembre). Performance measurement of sports national organisations in Europe: a comparative analysis between four national swimming federations. *European Journal of Sport Science*, 5 (4), 207-220.
- Bayle, E. (2000). Les facteurs clés de la performance des fédérations sportives nationales : bilan et perspectives. *Revue Européenne de management du sport*, Presses universitaires du sport, n° 3, 67-104.
- Bayle, E. (2000). La mesure de la performance des organisations à but non lucratif : le cas des fédérations sportives. *Gestion 2000*, 35-54.

- Bodet, C. et Hache, A. (2011, mars). Collectivités locales et responsabilité sociale des organisations : quelle impulsion ? *Développement durable et territoires*, 2, n° 1.
- Brundtland, G. H. (1987). Notre Avenir à Tous, rapport de la commission mondiale sur l'Environnement et le Développement. Les Éditions du Fleuve, Paris.
- Capron, M. et Lesaul, G. (1997). Pour un bilan social, *RECOMA*, n° 266, 28-41.
- Capron, M. (2003, mai). Une nouvelle démarche d'évaluation des organisations : le bilan social. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 55-69.
- Chesnay, A. et Chaboche, J. (2011). Le développement durable dans les fédérations. Développement durable : un chemin à tracer. *Jurisport*, 109, 26-29.
- Deloitte et Touche (2003). Investing in change – high level review of the modernization programme for governing bodies of sport. London, UK.
- Doherty, A. et Cuskeilly, G. (2012). Organizational capacity and anticipated growth in nonprofit voluntary community sport organizations. Best Paper Proceedings of the 2012 Academy of Management Meeting, Boston, MA. En ligne <http://program.aomonline.org/2012/reportsaspen/Proceedings.aspx>, consulté le 22 juillet 2013.
- Gord, J.-P. (2010). *Gérer la performance sociétale de l'entreprise*. Vuibert-Figeo.
- Misener, K. et Doherty, A. (2009). A case study of organizational capacity in community sport. *Journal of Sport Management*, 23(4), 457-482.
- Nikonoff et Bayle (2007). Pilotage de la performance publique : les premiers effets de la LOLF au sein du ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative. *Revue européenne de management du sport*, n° 19.
- Papadimitriou, D. et Taylor, P. (2000). Organisational effectiveness of hellenic national sport organisations: a multiple constituency approach. *Sport Management Review*, 3, 23-46.
- Sautereau-Moquet, A.-C. (2010). *Le contrôle social : les cas Lafarge et Danone. De nouveaux modèles de management portés par le projet de développement durable*. Vuibert-FIEGE.
- Shilbury, D. et Moore, K.A. (2006). A study of organizational effectiveness for national olympic sport organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 35 (1), 5-38.
- Sport Policy Factors Leading To International Sporting Success. (2008). <http://www.vubacbe/SBM/sites/default/files/file/Docs%20SBMA/SPUS-16%20study%209%282008%29%20readers%20digest1.pdf>.
- Winand, M., Zinz, T., Bayle, E. et Robinson, L. (2010). Organizational performance of olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, 15(4), 279-307.