

**Chantiers du sport – Avril 2002**  
**Projet de rapport préliminaire du groupe « Structures »**

**Marc CLOES, Université de Liège**

Jusqu'au début des années 70, l'organisation du sport s'est exclusivement conformée au traditionnel modèle pyramidal, calqué sur la structure très hiérarchisée de la société industrielle. Cette situation reposait notamment sur la conviction que seule une base très large composée de nombreux affiliés caractérisés par un « faible » niveau de pratique constituait une condition indispensable à l'existence d'un sommet uniquement accessible à une élite digne de performances médiatiques.

La pensée unique sportive prônait des valeurs telles que la persévérance au travail, l'esprit de compétition, le fair-play. Les fédérations sportives se trouvaient dans une situation quasi monopolistique au niveau de l'offre en matière de pratique.

Des transformations profondes de la société et des évolutions technologiques furent à la base d'une modification de la demande de la population en termes de pratiques sportives. Coïncidant avec l'avènement du « sport pour tous », des valeurs telles que la recherche de santé prirent une importance croissante. Parallèlement, la commercialisation du sport et les dérives sociales liées à l'anomie de l'affluence (vie « trop » facile) ont remis en question l'hégémonie des fédérations sportives. Face à la diversification des demandes en matière de pratique (plus de variété, moins de contraintes, individualisme), peu de fédérations furent à même d'adapter leur organisation. On assista donc à une « récupération » du sport par de nouveaux opérateurs et à une montée en puissance de la pratique spontanée (en dehors de structures clairement définies). Actuellement, ceux-ci se caractérisent par une approche professionnelle s'opposant régulièrement à la conception bénévoles des fédérations.

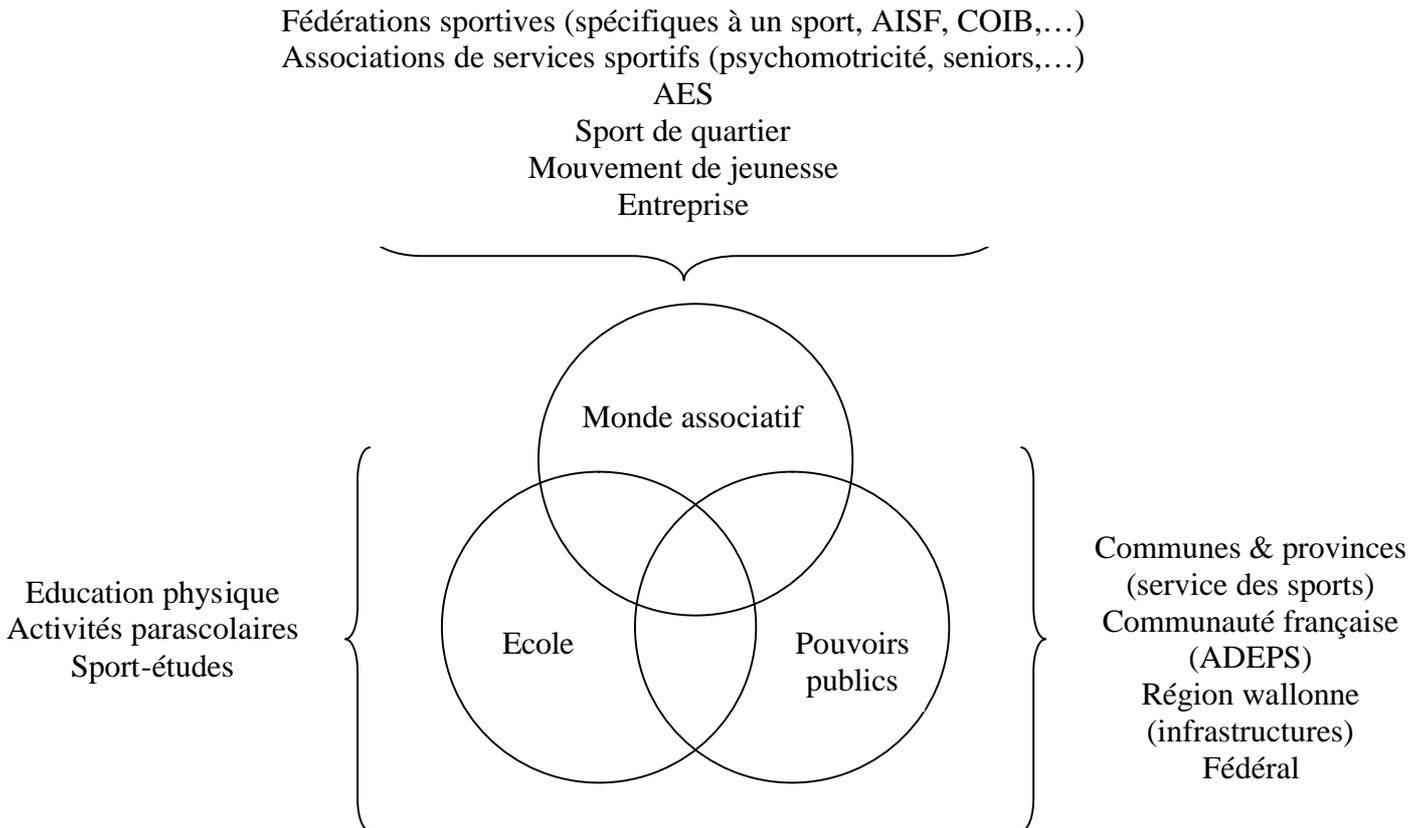
L'organisation du sport s'est donc compartimentalisée, créant plusieurs « mondes » parallèles caractérisés par des valeurs et des objectifs différents.

Actuellement, on distingue trois modes principaux de pratique sportive selon qu'elle se déroule au sein de structures organisées non commerciales, de structures commerciales ou en dehors de toute structure.

Une politique sportive cohérente doit impérativement prendre en compte chacun de ses modes de pratique et les réglementer, notamment afin d'en assurer la qualité (garantie de la santé et de la sécurité). Toutefois, les investissements financiers des pouvoirs publics devraient être prioritairement consacrés aux activités sportives non commerciales. La pratique libre devrait être encouragée (promotion, aménagement d'espaces de pratique, service d'encadrement médical, ...) mais elle ne justifie pas, par définition, une lourde prise en charge.

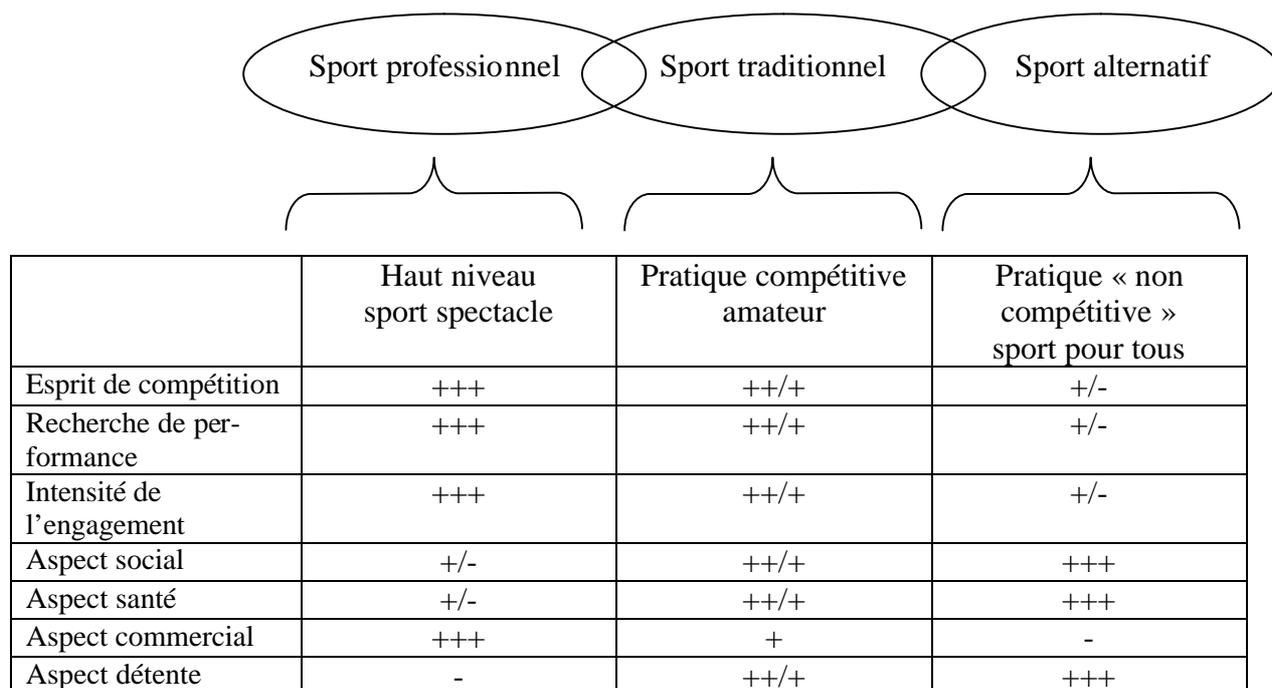
En revanche, les structures organisées non commerciales devraient constituer la cible privilégiée de la politique sportive de la Communauté française. Afin de fixer les choix à ce niveau, il convient de procéder à une analyse multi-dimensionnelle des structures organisées non commerciales. Nous avons pris en considération :

(1) Le type d'opérateurs. Trois catégories d'opérateurs se côtoient dans le cadre des structures organisées (figure 1) : le monde associatif, l'Ecole et les pouvoirs publics. Dans cette catégorisation, l'Ecole est distincte des pouvoirs publics en raison de son rôle particulier pour le développement sportif des jeunes et de sa place privilégiée au sein de la société. Peu de collaborations efficaces existent actuellement entre les différents opérateurs. Ceci conduit à une dispersion des moyens financiers et humains et à un manque de cohérence et d'efficacité. Une structure de coordination semble particulièrement nécessaire.



**Figure 1 – Les opérateurs sportifs présents dans les structures organisées**

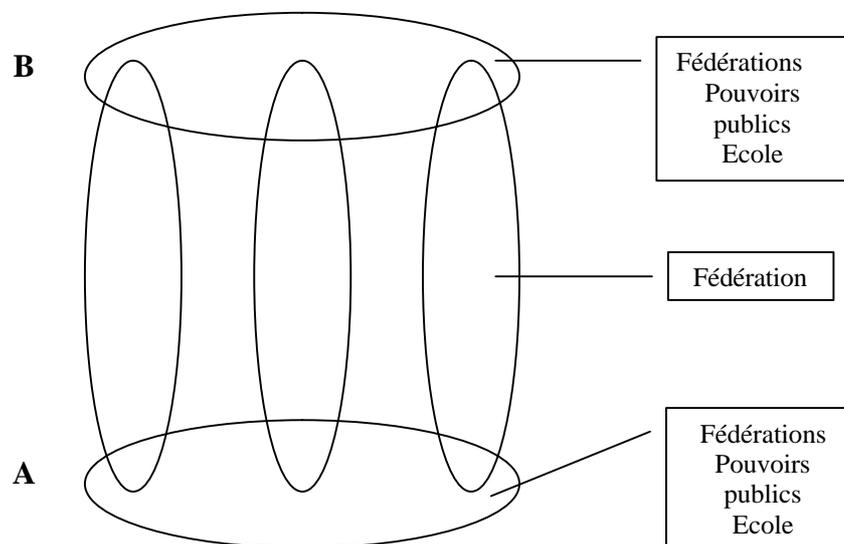
(2) Le mode de pratique. Globalement, il est possible d'en distinguer trois : le sport professionnel, le sport traditionnel et le sport alternatif. Les frontières entre chacun d'eux ne sont pas rigides et ils se distinguent par les objectifs poursuivis et valeurs défendues et/ou véhiculées (figure 2).



**Figure 2 – Comparaison des caractéristiques des structures sportives organisées selon le mode de pratique**

A partir de cette présentation de l'organisation du sport, il paraît difficile de croire qu'un même opérateur puisse prendre en charge efficacement chacun des niveaux de pratique. En raison de leurs moyens limités et de leurs priorités « compétitives », les fédérations sportives ne semblent dès lors pas être en mesure de gérer la pratique du haut niveau au « sport pour tous ». Par ailleurs, comment croire à un « sport pour tous » dans chaque discipline sportive ? Une structure multisports assurant le rôle de relais entre la pratique de base et les structures compétitives pourrait être un élément clé dans l'élaboration d'un nouveau modèle sportif (figure 3 A).

Par ailleurs, la mise en commun des ressources de la pratique de haut niveau contribuerait également à une recherche d'efficacité et de rentabilité. Ceci nécessiterait la création (la dynamisation) d'un organisme de coordination disposant de personnel et d'infrastructures (figure 3B).



**Figure 3 – Modèle d'organisation d'un sport coordonné**

Ceci exigerait bien sûr que des objectifs et une stratégie d'action soient fixés collégialement entre les partenaires. L'absence d'objectifs clairs et opérationnels ainsi que de planification représente un handicap majeur dans l'évolution des structures sportives traditionnelles. Ces dernières devraient être centrées et aider à combler cette lacune.

## **Synthèse**

Les fédérations ne parviennent plus aujourd'hui à répondre aux demandes diversifiées (objectifs et valeurs) des sportifs. Leurs structures bénévoles sont peu adaptées aux exigences de leurs clients et ceux-ci se tournent de plus en plus vers des opérateurs professionnels. Par ailleurs, le manque de coordination entre les différents opérateurs est criant.