

CLOES, M., LEDENT, M., CHAPELLE, J.Y., & PIERON, M. (1998). Motivations et satisfactions des dirigeants de clubs sportifs. Cas du football belge francophone à trois niveaux de jeux différents. AES Magazine, 53, 36-48.

Motivations et satisfactions des dirigeants de clubs sportifs

Cas du football belge francophone à trois niveaux de jeux différents



Marc CLOES, Maryse LEDENT, Jean-Yves CHAPELLE & Maurice PIERON
Service de Pédagogie des Activités physiques et sportives - Université de Liège

Service de Pédagogie des Activités physiques et sportives - Université de Liège
Sect. Ulman Bat. 8/23 - B-4000 LIÈGE
Tél. 32 (0) 43 46 10 470 - Int. 32 404 366 29 01 (fax) - Marc.cloes@ulg.ac.be

Introduction

Le sport représente un phénomène culturel et social incontournable à l'échelle de la planète (JEU, 1994). La Commission de la culture, de la jeunesse, de l'éducation et des médias de l'Union européenne (1997) considère qu'il est pratiqué par plus de 100 millions de citoyens européens. Elle a rappelé que ces activités sont liées à des dizaines de milliers de cercles.

Traditionnellement, leur fonctionnement repose sur le dévouement de nombreux bénévoles (Thomas, 1991). Seules certaines organisations internationales et les clubs professionnels centrés sur la compétition de haut niveau parviennent à mettre sur pied des structures employant des permanents. En Communauté française de Belgique, Levarlet-Joye (1991) a mis en évidence que, si elles devaient être rémunérées, les prestations permettant le déroulement des activités sportives, exigeraient un montant estimé à plus de trois milliards de francs belges par an. Cette situation existe naturellement dans les autres pays de la Communauté Européenne. En Allemagne, l'ESC Working Group (1995) arrivait à la conclusion que le montant de la masse salariale correspondant à l'activité des 1,4 million de bénévoles impliqués dans le domaine du sport pourrait s'élever à 68 milliards de francs belges. Les bénévoles s'avèrent particulièrement importants pour la survie du mouvement

sportif. Tribou (1995) a souligné que les valeurs de la société évoluent actuellement vers la recherche de la rentabilité et que l'on note un abandon progressif de la notion de gratuité des services. La cohabitation de cadres rémunérés et bénévoles dans les organisations sportives conduit inévitablement à des situations conflictuelles et à une démotivation de ceux qui ne bénéficient d'aucun retour pour leurs prestations. Ceci pourrait constituer un des facteurs explicatifs de la diminution du nombre de bénévoles et de l'intérêt qui leur est accordé par certaines instances internationales (ESC Working Group, 1995).

S'il s'amplifiait, cette évolution deviendrait inquiétante puisqu'il ne semble guère exister d'autres modalités garantissant la pratique des activités physiques par un large public. L'identification des satisfactions que les bénévoles retirent de leur travail mérite également une attention particulière. Il en va de même des problèmes auxquels ils sont confrontés. Les informations recueillies pourraient ainsi conduire à des actions de sensibilisation des gestionnaires actifs ou potentiels. Elles pourraient favoriser l'élaboration de modules de formation et/ou d'aides à la gestion associative.

Alors que les motivations de diverses populations envers l'activité physique et sportive ont été au centre des préoccupations d'un grand nombre d'auteurs (Bodson, 1992; Maer & Nicholls, 1980; Ledent, Cloes, OnOfre, Telama, Almond & Pieron,

1997), les études centrées sur les motivations des responsables du mouvement sportif sont nettement plus rares. Levarlet-Joye (1991) a abordé brièvement les motivations des présidents et secrétaires de clubs sportifs et de fédérations de la Communauté française de Belgique. Les informations recueillies ne concernaient qu'un aspect du problème: les raisons de l'engagement dans le milieu associatif. Il convient de dépasser ce seul aspect de la motivation et d'aborder également les critères de satisfaction des bénévoles ainsi que leurs avis au sujet du club tenant parfois une grande place dans leur vie.

En Belgique, le football est le sport populaire par excellence. La principale fédération (URBSFA) rassemble près d'un demi million d'affiliés et regroupe plus de 2000 clubs. Ces facteurs nous ont incités à nous intéresser à cette discipline sportive. Notons que notre démarche paraît être la première dans ce sens en Communauté française de Belgique. Comme cela a été souligné par les données présentées par Cloes, Chapelle, Ledent & Pieron (1998), les modalités de gestion des clubs diffèrent en fonction du niveau de pratique. On admettra sans peine qu'il convient de vérifier si ces particularités exercent une influence sur les caractéristiques de motivation et les avis des responsables des cercles sportifs concernés. Par ailleurs, l'âge pourrait constituer un paramètre important dans la perception qu'ont les bénévoles de leurs tâches, missions et intérêts.

METHODOLOGIE

Les principales modalités de la recherche ont été présentées par CLOES et al. (1998). Rappelons que nous nous sommes intéressés à des clubs classés en trois catégories selon le niveau de compétition auquel évolue leur équipe première (tableau 1). L'enquête par questionnaire a été réalisée au cours de la saison 1995-1996 et concernait, pour des raisons pratiques de collecte des données, des cercles sportifs des provinces de Liège et Luxembourg.

Malgré l'accord de principe des responsables des clubs concernés, à peine un tiers des formulaires distribués ont été complétés (tableau 1). Le faible pourcentage de retour s'explique par la difficulté d'obtenir des réponses spontanées de la part des dirigeants. Ceux-ci préféraient répondre au questionnaire au calme, à domicile, et le renvoyer ensuite

par la poste. Toutefois, comme c'est fréquemment le cas dans ces conditions, une majorité de sujets n'ont pas respecté leur promesse.

Nous en remercions d'autant plus vivement tous ceux qui ont collaboré activement à l'enquête.

Tableau 1 - Données descriptives

	Nombre de clubs	Nombre de questionnaires distribués	Nombre de questionnaires récupérés	Pourcentage de retour
Nationale 3 et promotion	5	58	30	51,7 %
Provinciale 1	9	98	33	33,7 %
Provinciales 3 et 4	12	145	40	27,6 %
Total	26	301	103	34,2%

Le questionnaire comprend six parties. Elles portent sur :

① Les caractéristiques individuelles. Ces questions permettent de préciser les signes distinctifs des bénévoles qui tiennent la destinée des clubs entre leurs mains. Nous nous sommes centrés sur des données descriptives (fonction, âge, profession, définition de leur rôle au sein du club) et les circonstances de l'engagement dans le comité.

② Les motivations. Elles sont étudiées à partir des réponses fournies à plusieurs questions relatives aux raisons ayant poussé le dirigeant à s'impliquer dans un comité, au temps qu'il consacre à sa fonction et à ses intentions futures.

③ Les satisfactions ou les insatisfactions. Il est opportun de déterminer ce qu'apporte, sur le plan essentiellement personnel, la prise de

responsabilités au sein d'une association sportive. Quatre questions visaient à fournir des informations intéressantes à ce sujet.

④ Les répercussions financières. L'analyse de cet aspect était destinée à obtenir une image des avantages éventuels dont bénéficient les membres de comité.

⑤ L'aspect relationnel. Deux questions visaient à définir les types de contacts que les dirigeants entretenaient avec leur entourage sportif. Cet aspect ne sera pas abordé dans la suite de cet article.

⑥ Les avis des bénévoles au sujet de leur club. Il était judicieux de s'intéresser à cet aspect dans le sens où les réponses sont susceptibles d'illustrer la manière selon laquelle les bénévoles perçoivent la structure dans laquelle ils s'investissent. Nous avons recherché les objectifs poursuivis par les clubs, leurs qualités et défauts.

Les réponses ont été encodées dans une base de données informatiques. Les questions fermées ne posaient aucun problème d'encodage. Dans le cas des questions ouvertes, il fut nécessaire d'élaborer des catégories de

réponses de manière inductive. Lorsque les réponses pouvaient découler d'avis favorables ou défavorables, un parallélisme a été respecté. Cloes et al. (1998) ont décrit les modalités du traitement statistique. La précision du dépouillement des questionnaires et du classement des réponses ouvertes a été vérifiée par le calcul du pourcentage d'accords inter-analyses. Ce dernier dépasse 95%.

RESULTATS ET DISCUSSION

Nous avons regroupé les résultats selon les trois thèmes principaux de l'étude: (1) les motivations des dirigeants, (2) leurs satisfactions et, (3) leurs avis au sujet du club. Pour la plupart des points abordés, nous proposerons une image d'ensemble puis comparerons les niveaux de jeu et tenterons de vérifier l'existence de différences selon l'âge des dirigeants. En raison du nombre de répondants, nous ne prendrons en considération que les responsables de 40 à 60 ans ainsi que ceux de plus de 60 ans.

Les motivations

Cette partie du texte vise à déterminer pourquoi certaines personnes décident un jour de s'engager dans le comité d'un club de football et s'ils envisagent de poursuivre leur activité.

Raisons incitant un individu à devenir membre du comité d'un club de football
La passion ressentie à l'égard du football (38,4%) constitue logiquement le facteur le plus fréquemment cité (figure 1). Si l'on y ajoute les réponses classées dans la catégorie "Rester dans le football" (7,1%), nous constatons que les bénévoles sont essentiellement motivés par leur intérêt envers l'activité sportive. Ces motifs sont cités par les incondtionnels de la discipline sportive ou par d'anciens joueurs. Dans un club, ces "comitards" sont très précieuses car leur motivation est avant tout intrinsèque. En effet, l'activité elle-même constitue leur principale raison de s'investir. Lorsqu'un club souhaite étoffer son équipe de dirigeants, il conviendrait qu'il recherche des collaborateurs mus par ces deux motifs d'engagement.

Par ordre d'importance quantitative, la deuxième raison sous-tendant l'engagement dans un comité relève de la volonté de rendre service à un groupe (20,6%). Ceci découle vraisemblablement d'un souci de faire profiter autrui des dispositions et qualités personnelles ou professionnelles. Le sentiment d'être utile contribue également au

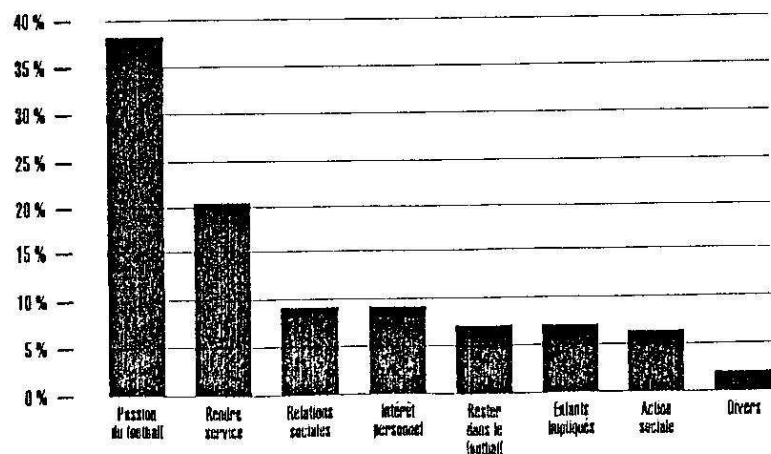
développement de la motivation intrinsèque. Sa place de choix parmi les motifs d'engagement met en évidence toute l'importance de l'attention qu'il convient de consacrer à la mise en valeur des actions réalisées par les bénévoles au bénéfice du club. En effet, si leur utilité dans la vie du club n'était pas soulignée lorsque l'occasion se présente, ces derniers pourraient se sentir frustrés. Par ailleurs, ce renforcement positif doit être utilisé avec modération afin d'éviter la transformation du sentiment de satisfaction personnelle en motivation extrinsèque. En excès, il manquerait également de crédibilité. Les principaux responsables d'un club doivent dès lors veiller à gérer cet aspect délicat des relations humaines. Préoccupés par les contingences matérielles de la gestion d'une association sportive, ils ne devraient pas négliger l'influence des paramètres sociaux sur l'efficacité d'un comité.

La recherche d'un contact avec d'autres personnes, le fait de se retrouver, de travailler

ensemble à un projet commun font partie des motifs classés dans la catégorie "Relations sociales" regroupant 9,2% des réponses (figure 1). Son importance soutient la recommandation que nous venons de formuler. Un comité doit fonctionner comme une équipe. Il nécessite également des qualités telles que cohésion et confiance et doit permettre à chacun d'apporter sa contribution à la réussite collective.

Comme dans un groupe sportif, certains membres du comité sont animés par la recherche de leur propre valorisation. Un intérêt personnel représente 9,2% des raisons énumérées par les responsables des clubs (figure 1). Il est indéniable que certains dirigeants recherchent un prestige personnel, la prise de responsabilités ou, simplement, une satisfaction individuelle. Ces raisons se classent parmi les facteurs de motivation extrinsèque. Elles concernent des motifs de satisfaction indépendants de la tâche elle-même et sont plus fragiles dans le

Figure 1 - Classement des principales raisons motivant les "comitards" à être membre d'un club de football



sens où elles risquent davantage de ne pas être rencontrées.

La sollicitation des parents dans la vie associative est indispensable, notamment lorsque le club met sur pieds une école de jeunes. Ceux-ci ont besoin d'un encadrement et dépendent d'adultes pour leurs déplacements et l'entretien du matériel. La mission éducative attribuée au sport extrascolaire ne peut être remplie sans l'aide active des parents. Certains d'entre eux sont sollicités pour participer à l'effort des clubs et s'y investissent aussi longtemps que leurs enfants y évoluent (7,1%) (figure 1). Cette présence dans les structures dirigeantes ne se passe pas toujours sans difficulté, notamment lorsqu'il s'agit de la sélection des joueurs.

Notons encore que 6,4% des réponses concernent la volonté de réaliser une action sociale. Celle-ci se centre sur les jeunes et les services qu'un club sportif peut leur rendre. Elle s'apparente à la catégorie "Rendre service" et se caractérise par la valeur humaine des intentions évoquées.

L'importance des catégories ne diffère pas significativement selon l'âge des membres de comité et le niveau de jeu considérés (tableau 2). Notons toutefois que la catégorie "Passion du football" est plus importante en nationale qu'en provinciale tandis que les items associés à la volonté de rendre service et de réaliser une action sociale sont plus souvent cités par les clubs de niveau inférieur. Comme l'enjeu le laissait augurer, l'intérêt personnel se révèle nettement plus important chez les gestionnaires des séries nationales (21%) que chez ceux des clubs de première provinciale (2,2%) et de troisième et quatrième provinciales (5,4%).

Les bénévoles les plus âgés accordent davantage d'importance à la catégorie "Rendre service". N'oublions pas qu'ils sont généralement retraités et présentent moins d'ambitions personnelles que les plus jeunes. Leur mentalité serait également différente et respecterait toujours l'image traditionnelle du sport et de l'entraide. Il est par ailleurs étonnant qu'ils ne mentionnent pas de motifs associés à la recherche de relations sociales. En effet, leur activité dans un club de football constituerait un moyen idéal de rencontre et d'occupation de loisirs importants.

Tableau 2 - Motivation des dirigeants selon le niveau de jeu et l'âge (%)

	Nationale 3 et promotion	Prov. 1	Prov. 3 et 4	De 40 à 60 ans	+ de 60 ans
Passion du football	42,1	41,3	34,5	41,9	40,9
Rendre service	10,5	23,9	25,4	12,9	31,8
Relations sociales	7,9	10,9	9,1	11,3	0
Rester dans le football	7,9	2,2	10,9	9,7	13,6
Enfants impliqués	2,6	10,9	7,3	9,7	4,5
Intérêt personnel	21,0	2,7	5,4	8,1	4,5
Action sociale	5,3	6,5	7,3	5,4	4,5
Divers	2,6	2,2	0	0	0

Intentions futures en matière d'activité au sein du club

Un peu moins de la moitié des "comitards" (44,7%) est prête à poursuivre son activité sans condition. Un parallélisme étroit est mis en évidence entre les raisons avancées par ces inconditionnels pour expliquer leur volonté de poursuivre leur activité et celles qui incitent les bénévoles à s'engager dans la gestion d'un club: passion, souhait de se rendre utile, plaisir personnel, ...

Moins de 10% des "comitards" pensent abandonner leurs fonctions dans un avenir proche. Nous ne disposons pas suffisamment de données pour traiter statistiquement les raisons de ce désengagement. Toutefois, le manque de temps, les conditions de travail, un âge assez avancé, la volonté de pratiquer une autre activité et la politique sportive adoptée par les responsables qui détiennent le pouvoir de décision constituent les raisons les plus souvent évoquées.

Quatre membres de comité sur dix (38,8%) se disent prêts à assurer encore leur rôle pendant plusieurs années, mais sous certaines conditions. Celles-ci sont rapportées dans la figure 2.

Nous constatons que :

❶ Les responsables des clubs citent le maintien en bonne santé comme principal critère de poursuite de leurs activités (28,9%). Ce pourcentage est certainement influencé par l'âge des sujets que nous avons interrogés. En effet, 44,1% d'entre eux avaient entre 40 et 60 ans, 14,7% dépassaient 60 ans. On considère fréquemment que la participation à un comité de club sportif représente le moyen choisi par de nombreux retraités dans le but de rester actifs. Toutefois, l'âge aidant, les problèmes de santé tendent à se multiplier et entravent leur disponibilité.

❷ Le désir de poursuivre comme membre d'un comité est largement influencé par les conditions de travail auxquelles la personne est confrontée. En effet, 23,7% des dirigeants sportifs se disent prêts à continuer à condition que le comité soit plus étoffé, que les critiques ne soient pas trop nombreuses, que le groupe travaille en harmonie et, enfin, que les structures ne deviennent pas trop professionnelles ou bureaucratiques. Les bénévoles montrent clairement qu'ils acceptent de s'investir mais que cette démarche ne doit pas devenir une contrainte.

❸ Le manque de temps est également un facteur qui influence le choix des "comitards". Leur disponibilité est tributaire de leur activité professionnelle. En fonction de celle-ci, plusieurs membres de comité (7,9%) continueront ou cesseront d'assumer leurs responsabilités. Le partage du temps entre les multiples tâches obligatoires ou non constitue une des préoccupations majeures de notre société, à la fin du 20^{ème} siècle. Le manque de temps peut parfois être considéré comme une excuse "passe-partout". Il figure largement en tête des raisons

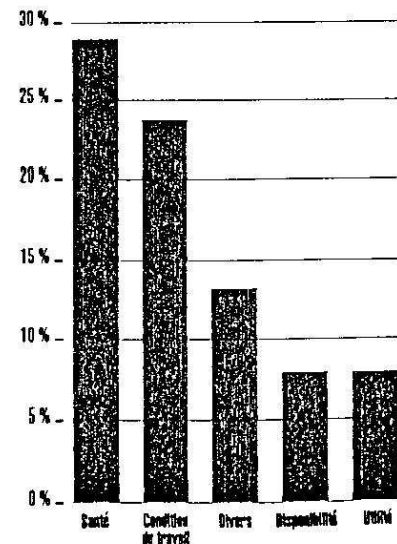
avancées par les jeunes pour expliquer leur abandon de la pratique sportive ou leur non-participation (Ledent et al., 1997). L'implication des gestionnaires n'est pas négligeable. Au temps consacré aux réunions (Cloes et al., 1998), il convient d'ajouter les prestations liées directement au fonctionnement du club: administration, représentation, obligations diverses, ... Le volume horaire de ces activités s'estime difficilement mais il peut parfois devenir difficile à gérer et conduit alors à un sentiment de ras-le-bol et à l'abandon des activités. Ceci souligne toute l'importance de créer des structures dans lesquelles le partage des responsabilités s'effectue dans un climat de confiance réciproque.

❹ Le sentiment d'utilité représente 7,9% des réponses. Pour ces bénévoles, la poursuite de l'activité est liée au maintien de la qualité de leur travail. Quand le partage des responsabilités permet à chacun d'exploiter ses compétences, les probabilités d'un engagement individuel continu augmentent considérablement.

❺ Une catégorie "Divers" compte 13,2% des réponses. Elle regroupe les réponses vagues, imprécises qu'il est difficile voire impossible d'intégrer dans une des catégories précédentes.

Les résultats relatifs aux intentions des membres du comité soulignent que leur engagement prolongé dans la cause sportive n'est pas gagné d'avance. Cette constatation renforce l'intérêt qu'il convient de leur accorder afin de garantir la pérennité du mouvement sportif.

Figure 2 - Classement par ordre décroissant des conditions souhaitées par les membres de comité pour la poursuite de leur fonction au sein du club



Les satisfactions

Nous aborderons successivement l'avis des dirigeants quant à :

- l'influence des résultats de l'équipe première sur leur comportement, attitude et/ou humeur;
- leur degré de satisfaction envers leur fonction;
- les problèmes rencontrés.

L'influence des résultats de l'équipe première sur le comportement, les attitudes et/ou l'humeur

Près d'un dirigeant sur deux (44,7%) considère que les résultats sportifs exercent une nette influence sur son comportement (tableau 3). Même s'ils ne participent pas directement aux rencontres sportives, il est normal que les "comitards" se sentent impliqués par les prestations de l'équipe première. Celles-ci valorisent le travail qu'ils réalisent à l'ombre des supporters et des journalistes. Un quart des membres de comité considèrent que les résultats n'exercent aucune influence sur leur comportement. Nous pensons que ces personnes possèdent d'autres centres d'intérêt, indépendants des résultats de l'équipe première (intérêt personnel, contacts sociaux, enfants dans d'autres équipes,...). Nous ne disposons toutefois pas de données suffisantes pour définir leurs priorités.

La qualité du jeu développé par l'équipe et surtout l'âpreté de son engagement au cours de la rencontre paraissent ainsi être des facteurs déterminants dans l'évaluation des prestations des joueurs. Bien que le résultat prime quand il est question des répercussions affectives des matches, une défaite honorable sera mieux acceptée. Lorsque leurs objectifs d'accomplissement s'avèrent davantage centrés sur la tâche, les dirigeants sportifs seraient satisfaits lorsque leurs protégés ont "fait ce qu'ils pouvaient" (Nicholls, 1984). Compte tenu des efforts qu'ils déploient pour assurer l'existence du club et les rémunérations des joueurs, leur attention à l'égard de l'engagement de ces derniers est bien compréhensible.

Tableau 3 - Facteurs d'influence des prestations de l'équipe première sur le comportement, les attitudes et/ou l'humeur des membres de comité de clubs

Influence	Non précise	Résultats sportifs	Performance	Ambiance	Total
Aucune	26	0	0	0	26 (25,2%)
Foible	6	10	5	0	21 (20,4%)
Nette	8	27	10	1	46 (44,7%)
Indéterminée	5	0	5	0	10 (9,7%)
Total	45	37	20	1	103 (100%)

Le degré de satisfaction d'être membre du comité d'un club de football

Une grande majorité des bénévoles sont satisfaits de faire partie des dirigeants de leur club (91,3%). Nous n'avons relevé que

5,8% de réponses négatives. Bien que la passion du football soit le motif le plus souvent cité parmi les raisons expliquant la participation d'une personne aux activités d'un comité, évoluer dans le milieu du football n'apparaît pas en tant que tel parmi les motifs de satisfaction des dirigeants. Cinq catégories ont été identifiées (figure 3). Elles concernent de près ou de loin les bénéficiaires que les bénévoles retirent de leurs activités sur un plan intrinsèque ou extrinsèque. Ceci souligne que les responsables des clubs sont conscients de l'intérêt de leur activité.

Un tiers d'entre eux (33,1%) éprouvent beaucoup de satisfaction par la possibilité d'établir des contacts humains (figure 3). Par sa popularité, le football favorise les rencontres sociales. Elles concernent les membres du comité, les joueurs, les supporters, les arbitres, les journalistes. Rappelons que la recherche de relations sociales figurait en bonne place parmi les motifs d'engagement dans un comité. Ceci témoigne de la cohérence des réponses fournies par les dirigeants. Par ailleurs, les résultats indiquent clairement que les contacts sociaux constituent un élément clé dans les incitations que peuvent exploiter les responsables des clubs pour attirer de nouveaux collaborateurs.

L'importance de la qualité des relations sociales est également mise en exergue par la présence de la catégorie "Climat de travail favorable" qui représente 12,4% des réponses (figure 3). Il fournit une précision fondamentale au sujet de ce qui est important pour les "comitards". En effet, outre l'intérêt de rencontrer d'autres personnes, l'amitié, l'esprit d'équipe et l'ambiance qui caractérisent ces relations sociales représentent des motifs de satisfaction dont un club ne peut se passer. Les dirigeants consacrent beaucoup de temps et d'énergie pour assurer leur tâche parfois ingrate. Il est compréhensible qu'ils apprécient beaucoup le fait que cela se passe dans de bonnes conditions.

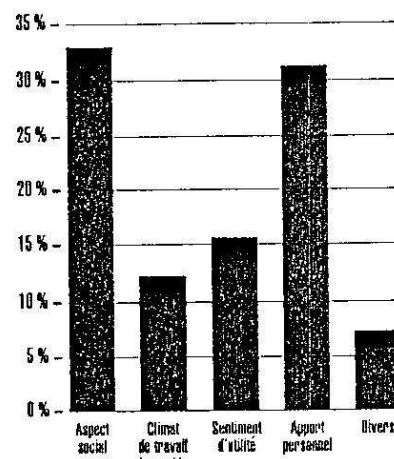
Un sentiment d'utilité représente 15,7% des motifs de satisfaction (figure 3). L'impression que le travail accompli profite réellement et efficacement au groupe constitue un facteur de valorisation d'autant plus qu'il correspond à un objectif ou à une motivation personnelle. Rappelons que la volonté de rendre service figurait parmi les motifs d'engagement les plus importants. Ces résultats montrent à quel point l'activité des responsables doit être valorisée. Par ailleurs, il convient qu'elle soit attachée à des objectifs clairs, précis et adaptés afin que l'utilité des efforts réalisés puisse être perçue.

L'importance de la catégorie "Apport personnel" (31,4%) met en évidence que les bénévoles ne pensent pas uniquement aux autres (figure 3). Les bénéficiaires personnels se situent dans l'amusement, l'oubli du quotidien, l'épanouissement de la personnalité, la reconnaissance sociale ou un retour commercial. Le dévouement des responsables n'est pas vraiment gratuit. C'est logique et tous les clubs doivent en être conscients. Toutefois, ils devront encourager les béné-

voles dont les intérêts coïncident avec les objectifs collectifs. Cette précaution permettra d'exploiter au mieux la motivation intrinsèque des individus et de construire des structures plus stables.

Nous n'avons relevé aucune différence significative selon l'âge des membres de comité et le niveau de jeu. Toutefois, l'importance du climat de travail favorable diminue du plus haut niveau au plus bas. Le sentiment d'utilité évolue en sens inverse. Ceci cadre étroitement avec les changements que nous avons relevés en ce qui concerne les motifs d'engagement. Par rapport à leurs collègues de plus de 60 ans, les dirigeants de 40 à 60 ans mentionnent plus souvent les apports personnels parmi leurs motifs de satisfaction. Nous rapprochons à nouveau cette tendance du plus grand individualisme des plus jeunes. Leurs aînés accordent en effet plus d'importance aux aspects sociaux et à la qualité du climat de travail.

Figure 3 - Motifs de satisfaction des membres du comité de clubs de football



Les problèmes causés par la fonction de dirigeant sportif

Lorsqu'on s'occupe d'une association sportive, on est inévitablement confronté à une série de problèmes. L'importance quantitative de ceux qui ont été le plus souvent cités est illustrée à la figure 4. Il convient toutefois de remarquer qu'un "comitard" sur quatre estime n'avoir jamais rencontré de problèmes depuis qu'il exerce une fonction dans le club. Cette constatation a de quoi surprendre. Elle trouverait son origine dans le moindre degré de responsabilité de quelques gestionnaires sur les décisions liées à la politique générale du club. N'étant pas obligés de poser des actes forts, ils risquent moins de s'opposer à autrui ou de connaître quelque forme de stress que ce soit.

Les catégories "Relations sociales sur le plan sportif" et "Relations sociales sur le plan administratif" constituent les problèmes les plus fréquemment rencontrés par les membres de comité d'un club de football.

Chacune représente 15% des réponses (figure 4). Dans la première, on trouve des problèmes relationnels avec les entraîneurs, les joueurs de l'équipe première, les supporters qui ne sont pas toujours en accord avec les décisions prises par le comité et enfin avec les parents. Dans la seconde, on trouve essentiellement des problèmes conflictuels avec d'autres membres du comité.

Etre responsable d'un club de football peut également amener des problèmes familiaux. Lorsque le gestionnaire se laisse gagner par le volume des prestations qu'il consacre au sport, il devient inévitablement moins disponible pour s'occuper de ce qui se passe chez lui. Conjoint(e) et enfant(s) peuvent dès lors exprimer leur mécontentement. Cette situation est généralement à l'origine de conflits d'intérêt.

La catégorie "Relations sociales extérieures" regroupe 7% des réponses. Pour ces membres de comité, les problèmes se posent avec les autres clubs de la série ou de la région et relèvent notamment de la jalousie de la part de ceux-ci. Exerçant une profession libérale, certains perdent même des clients tant l'animosité dirigée contre eux atteint parfois des niveaux élevés.

Tout homme exerçant une fonction publique est tôt ou tard la cible de critiques de la part de détracteurs. Cette règle ne manque pas de s'appliquer aux membres du comité d'un club de football (5%). Ce type de problèmes représente 5% de ceux qui ont été énumérés. Finalement, les problèmes d'ordre sportif ne slavèrent pas particulièrement importants (5%). Trouver des joueurs pour compléter les équipes lors des rencontres sportives du week-end (en équipes d'âge et parfois même en équipe senior!), gérer la période des transferts où il devient de plus en plus difficile de dénicher l'"oiseau rare", composer avec les accidents sportifs survenant durant les matchs et répondre aux convocations du comité provincial pour régler certains différends représentent quelques exemples de problèmes classés dans cette catégorie.

Il est paradoxal que les aspects extra-sportifs couvrent la majorité des aspects négatifs rencontrés par les gestionnaires de clubs. Ceci pourrait être associé au caractère collectif de l'entreprise. Les problèmes relèveraient davantage de la mise en présence de diverses personnalités que de la poursuite d'objectifs sportifs. Cette constatation souligne à nouveau la part importante que représente la qualité des relations humaines dans la satisfaction des bénévoles et toute l'attention qu'il convient de lui consacrer.

Les répercussions financières du statut de membre de comité

Faire partie d'une association sportive conduit inévitablement à une participation financière directe ou indirecte. La contribution directe concerne le paiement de certains frais de fonctionnement du club. La participation indirecte correspond aux frais inhérents aux tâches et à la présence dans un groupe. Nous tenterons également d'identifier les avantages financiers potentiels que peut entraîner la fonction de membre de comité.

Avantages financiers

Plus de quatre "comitards" sur cinq (86,4%) affirment que leur fonction dans le club ne leur procure aucun avantage financier direct. Les autres reconnaissent bénéficier d'un retour indirect. C'est le cas de certains indépendants dont la clientèle est fidélisée grâce à leur action au sein du club. Les résultats auraient pu être différents si des clubs professionnels avaient participé à l'étude.

Dépenses des membres de comité

Conformément aux résultats qui viennent d'être présentés, la majorité des responsables déclare perdre de l'argent (83,5%). Notons que 12,9% d'entre eux estiment que celle-ci ne leur coûte rien et que 2% annoncent simplement perdre plus ou moins de l'argent sans donner de plus amples informations. Nous avons identifié six catégories de dépenses (figure 5). Un tiers des réponses (33,7%) dépend des obligations auxquelles

les bénévoles doivent faire face: cotisation à payer en début de saison, soupers et bals organisés afin de récolter des fonds pour le club, frais de buvette lors des rencontres sportives et réunions du comité. Ces dépenses peuvent être considérées comme des frais de représentation. En effet, il est de bon ton que les gestionnaires montrent leur attachement au club. On peut regretter que, dans bien des cas, les joueurs ne manifestent pas toujours autant d'intérêt pour les activités extrasportives organisées par le club alors qu'ils sont les principaux bénéficiaires de ce dévouement.

Les frais de déplacement sont cités par 25,6% des responsables. Ceux-ci utilisent leur véhicule personnel pour se rendre aux différentes activités du club et du comité. Ils assurent le transport des joueurs, notamment ceux des équipes de jeunes.

Les dirigeants mentionnent également les frais de fonctionnement (18,6%), le sponsoring direct (5,8%) ou des dépenses indéterminées (10,5%). Pour cette dernière catégorie, nous considérons que les réponses concernaient un ensemble de frais. Plusieurs gestionnaires ont indiqué que leur fonction leur coûtait principalement du temps (5,8%). Nous avons souligné à plusieurs reprises combien le temps était important dans la société actuelle. Il n'est dès lors pas étonnant de constater sa présence parmi les dépenses. En effet, pour certains bénévoles impliqués dans les clubs, toute participation aux activités représente un manque à gagner considérable.

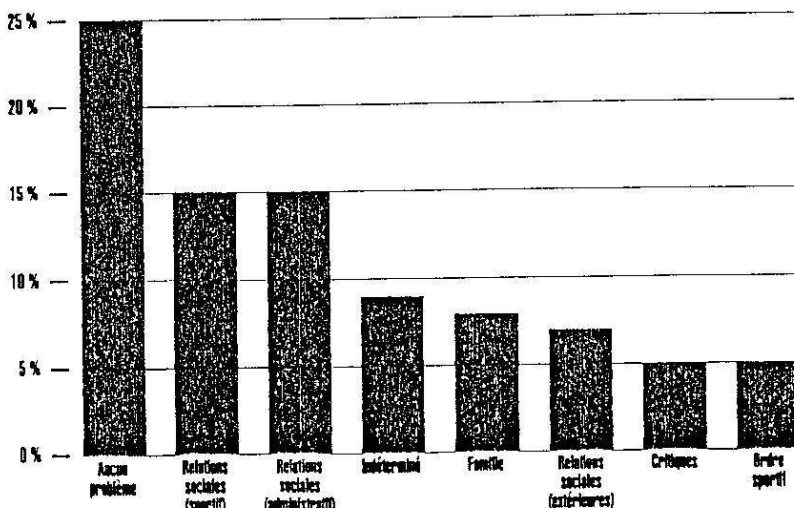
Aucune différence notable n'a été enregistrée en fonction de l'âge des dirigeants ni du niveau de jeu de l'équipe concernée. A nouveau, on se rend compte du paradoxe du système sportif dans lequel les joueurs pratiquent sans frais et les gestionnaires paient pour travailler. Ceci souligne toute l'importance à accorder au maintien de la motivation intrinsèque des bénévoles.

On comprend aisément qu'ils abandonnent rapidement leurs fonctions lorsqu'ils ne trouvent plus de raisons de satisfaction ou lorsque les critiques deviennent trop nombreuses. Par ailleurs, la vie quotidienne montre que celles-ci proviennent le plus souvent de personnes qui ne font pas elles-mêmes l'effort de s'investir avec autant de force. Nos résultats mettent plus que jamais en évidence l'importance de la communication interne dans une association sportive. Chaque membre doit en effet être conscient de l'implication des responsables et du dévouement de certains d'entre eux. La direction du comité de gestion doit également être capable de valoriser l'activité de chacun. Rappelons l'impact positif que peuvent exercer le partage des responsabilités et la reconnaissance publique des mérites individuels.

Les avis au sujet du club

Il est intéressant de se pencher sur la perception qu'ont les bénévoles de la structure pour laquelle ils investissent temps, argent et énergie. Nous avons porté notre attention sur l'identification des objectifs, des qualités et

Figure 4 - Classement par ordre décroissant des principaux problèmes rencontrés par les membres de comité d'un club de football



défauts du club. Pour rappel, le premier aspect permet de vérifier si les responsables d'un club sont conscients du rôle de celui-ci ainsi que de leur rôle social. Les autres centres d'intérêt devraient permettre de dégager des pistes de réflexion pour les comités existants. Ceux-ci pourraient en effet s'engager dans un processus d'auto-analyse.

Les objectifs des clubs

La majorité des dirigeants ne mentionnent qu'un seul objectif (63,1%). Seulement 4,8% d'entre eux en proposent trois différents. D'emblée, nous devons nous interroger quant à l'existence d'une politique globale dans la gestion des associations sportives. Le faible nombre d'objectifs cités nous porte à considérer que les buts des associations ne sont pas réellement définis par les comités. Ils pourraient également être trop généraux que pour contribuer au renforcement de la motivation des dirigeants.

Quatre cinquièmes des membres de comité mentionnent des ambitions sportives comme premier objectif du club (83%). Lorsque l'on considère l'ensemble des réponses fournies, l'importance de cette catégorie diminue (figure 6). Monter, se maintenir, obtenir de bons résultats, être la meilleure équipe pour une partie du championnat restent les objectifs le plus fréquemment énumérés (61%). L'encadrement des jeunes représente un cinquième des réponses (19,9%).

nombre appréciable d'entre eux s'identifient aux joueurs en considérant la victoire de l'équipe comme la leur. Dans ce cas, les résultats sportifs constituent un facteur de valorisation personnelle et justifient les efforts gratuits qui sont consentis.

Parmi les objectifs énoncés moins fréquemment figurent l'amélioration de l'ambiance dans le club ("Relations internes", 6,8%) et de l'image de ce dernier ("Relations externes", 5,5%). Étonnamment, la recherche d'un équilibre financier n'apparaît pas au centre des préoccupations des responsables ("Gestion saine", 4,1%). En raison de leur importance dans une perspective de gestion à long terme, nous estimons que ces trois catégories d'objectifs devraient être davantage mises en évidence. Ceci accentuerait la signification du rôle des bénévoles et améliorerait l'efficacité du comité.

Quelques différences statistiquement non significatives se marquent en fonction du niveau de jeu. La formation des jeunes prend ainsi davantage d'importance dans les équipes de nationale. Dans les clubs de niveau inférieur, l'ambiance du club apparaît plus fréquemment parmi les objectifs cités.

Les qualités et les défauts des clubs

Les qualités

Nous les avons regroupées en trois catégories selon qu'elles concernaient les aspects sportifs (structure sportive, encadrement des

vent mise en évidence (tableau 4). Son importance augmente régulièrement lorsque le niveau de jeu diminue. Ces résultats soulignent particulièrement bien que la pratique sportive constitue un prétexte pour rassembler des personnes qui partagent le même idéal. Dans la société contemporaine, très individualiste, le sport s'inscrit plus que jamais comme l'un des principaux loisirs. Ceci s'avère particulièrement vrai lorsqu'il n'exige pas encore trop de sérieux, comme dans les divisions inférieures.

Tableau 4 - Importance des principales qualités des clubs (%)

	Total	3 ^e Nationale et Promotion	Provinciale 1	Provinciales 3 et 4
Aspects sportifs	28,0	28,8	27,9	27,6
Aspects administratifs	26,0	24,7	29,1	24,1
Aspects sociaux	37,8	34,2	36,0	42,5
Divers	8,1	12,1	7,0	5,7

Lorsque le niveau de jeu s'élève, les aspects sportifs deviennent légèrement plus importants. D'autres facteurs, plus diffus, prennent également davantage de place dans les avis des responsables (tableau 4). L'intérêt plus marqué des bénévoles des clubs de haut niveau pour les aspects sportifs s'explique par la qualité du jeu qui est attendue. Les efforts des gestionnaires sont orientés vers les résultats. Ils doivent assurer un sport spectacle de qualité. La gestion des clubs n'est pas considérée par ceux qui en sont responsables comme l'une des qualités majeures (tableau 4).

Deux hypothèses peuvent être proposées pour expliquer cette constatation :

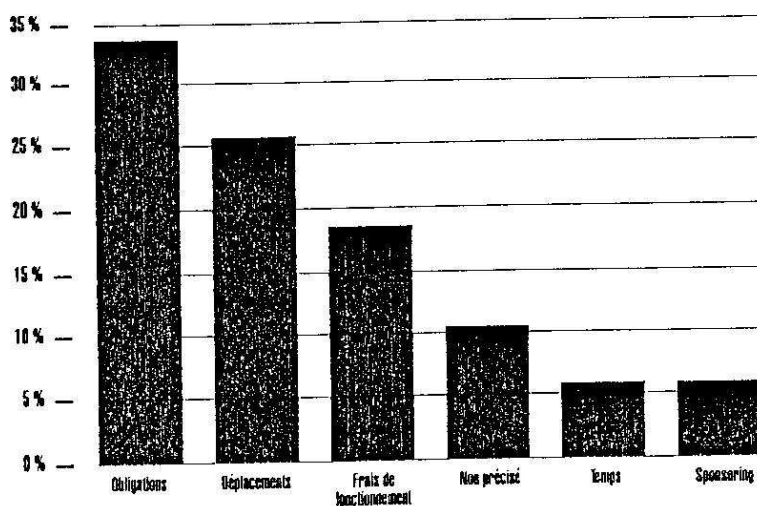
- ① la gestion d'un club ne représente pas une priorité aux yeux des responsables des clubs;
- ② les différents aspects de la gestion laissent réellement à désirer.

Il serait particulièrement étonnant que la recherche d'une structure bien gérée sur le plan financier et humain ne fasse pas l'objet d'un intérêt marqué de la part des dirigeants. En effet, elle constitue la condition sine qua non de la création d'une stabilité dans le club, elle-même liée à l'amélioration des relations sociales et du niveau de jeu. Nous considérons dès lors que la deuxième hypothèse serait la plus plausible. Nous tenterons de confirmer cette opinion dans la suite du texte.

L'analyse des principales sous-catégories permet de retirer quelques informations intéressantes (figure 7) :

- Quelle que soit la division, l'ambiance figure parmi les sous-catégories dont les pourcentages de réponses sont les plus élevés. Ceci explique l'importance de la catégorie "Aspects sociaux" que nous avons soulignée

Figure 5 - Classement par ordre décroissant des principales sources de dépenses

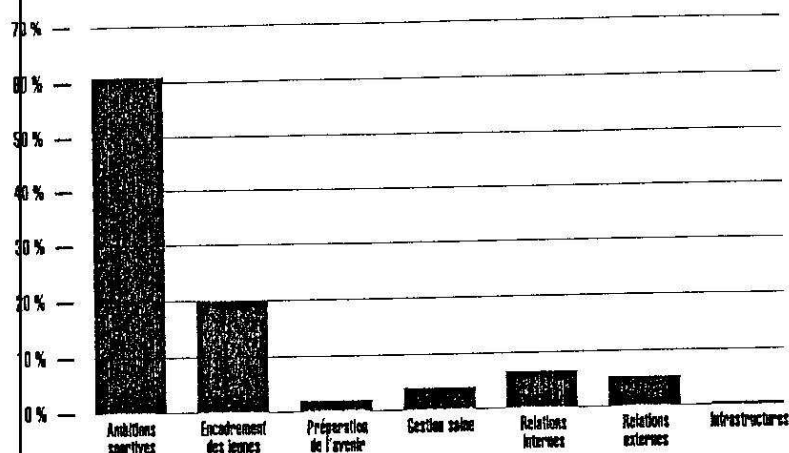


Même si l'on ajoute à cette catégorie les réponses soulignant l'importance de la formation globale des joueurs ("Préparation pour l'avenir"), nous nous rendons compte de la prédominance des objectifs à court terme dans les préoccupations des clubs. Il est normal qu'une association sportive accorde une priorité aux résultats obtenus par ses membres. N'oublions pas que les responsables sont passionnés par leur sport, que beaucoup sont d'anciens pratiquants et qu'un

jeunes, mentalité des joueurs, entraîneur, infrastructures, renommée, résultats, qualité du jeu), administratifs (gestion saine, volonté d'entreprendre, personnel administratif, lucidité, structure administrative) ou sociaux (ambiance, esprit familial, supporters, popularité). Les propositions qui ne pouvaient être classées dans aucune de celles-ci composent la catégorie "Divers".

Dans tous les groupes, les aspects sociaux du club représentent la qualité la plus sou-

Figure 6 - Objectifs des clubs



précédemment. Plus on se rapproche de l'élite nationale, plus ces pourcentages diminuent. Une différence significative est d'ailleurs relevée entre les membres de comité de troisième et quatrième provinciales et de nationale 3 ou promotion ($z = 2,023$; $p = 0,043$). Ces résultats peuvent être interprétés par l'augmentation du professionnalisme avec le niveau de jeu peu propice à la création d'une ambiance détendue. Le stress associé à l'enjeu conduit les responsables à être moins disposés à se laisser aller. Par ailleurs, les clubs de haut niveau semblent plus fréquemment faire appel à des gestionnaires étrangers à leur histoire. Ajoutons enfin à ces explications les difficultés qu'ils rencontrent dans la recherche de moyens financiers suffisants. Ces dernières ne doivent pas contribuer à l'établissement d'une ambiance toujours favorable.

② L'item "Esprit familial" représente pratiquement les mêmes pourcentages de réponses à tous les niveaux de jeu. Il s'agit à nouveau d'une sous-catégorie associée aux aspects sociaux du clubs. Sa présence confirme que le sentiment d'appartenance à un groupe uni constitue un facteur de satisfaction chez les dirigeants.

③ La proportion de la catégorie "Encadrement des jeunes" augmente parallèlement au niveau de jeu. Une différence statistiquement significative est enregistrée entre les "comitards" de troisième ou quatrième provinciales et de nationale 3 ou promotion ($z = 2,763$; $p = 0,006$). Ceci semble logique dans la mesure où les efforts déployés et les dépenses engagées par les clubs pour former les jeunes joueurs sont généralement supérieurs dans les clubs évoluant en nationale.

④ Les pourcentages de réponses de la sous-catégorie "Volonté d'entreprendre" augmentent également graduellement avec le niveau de jeu. Elle est citée trois fois plus souvent par les membres de comité de nationale 3 ou promotion par rapport à ceux de troisième ou quatrième provinciales. Cette progression

pourrait s'expliquer par une motivation et une ambition plus importantes des "comitards" de nationale.

⑤ En nationale ou promotion, la qualité des infrastructures tend à moins impressionner les responsables que dans les séries provinciales. Les gestionnaires impliqués au plus haut niveau ne se rendraient plus compte des conditions de confort dans lesquelles leur club évolue. A plus faible niveau, les clubs sont encore très fiers de leurs installations, d'autant plus que nombre de bénévoles contribuent activement à leur construction, aménagement et/ou entretien.

⑥ Le personnel administratif et la gestion saine du club figurent plus fréquemment parmi les qualités citées en provinciale qu'en nationale. A plus faible niveau, les dirigeants reconnaissent davantage le travail réalisé par les membres du comité. Les tensions que procure la gestion de plus gros budgets conduiraient les responsables des clubs de nationale à émettre davantage de critiques au sujet de la gestion.

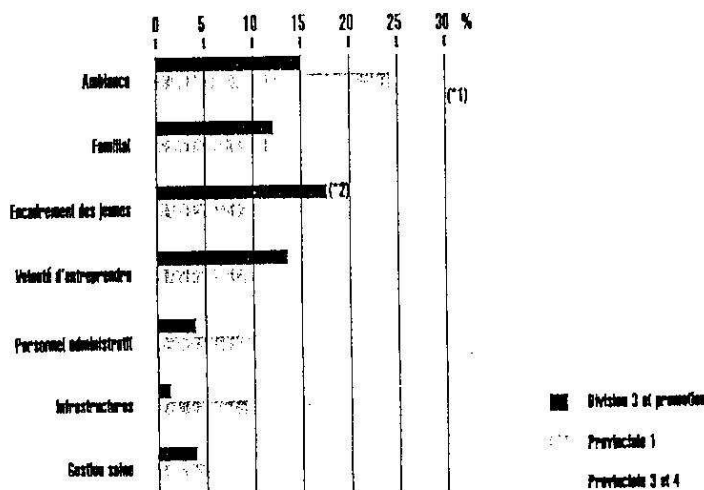
Nous ne détaillerons pas ici les comparaisons des qualités mises en évidence en fonction de l'âge des bénévoles. Nous retiendrons toutefois que le groupe de dirigeants de 41 à 60 ans mentionnent davantage l'esprit familial du club que les responsables plus jeunes (15,8 contre 5,9%; $z = 2,093$; $p = 0,036$). Ces derniers tendent à plus s'intéresser aux aspects administratifs ("Volonté d'entreprendre", "Personnel administratif", "Gestion saine"). Ils pourraient être influencés par une nouvelle conception des stratégies de gestion des associations sportives et leur réserveraient une approche plus "entrepreneuriale" (Chifflet, 1995) que leurs aînés. Ceux-ci resteraient fidèles aux structures dans lesquelles ils ont évolué en tant que sportifs.

Les défauts

Ils ont été regroupés dans les mêmes catégories que les qualités: aspects sportifs (politique de jeunes, recrutement, infrastructure, qualité des joueurs, entraîneurs, technique et tactique), administratifs (mauvaise gestion, politique générale du club, personnel administratif, structures administratives) et sociaux (relations publiques, supporters, parents, ambiance).

Leur importance relative diffère considérablement par rapport aux résultats relevés pour les qualités (tableau 5). Dans chaque groupe, les aspects administratifs représentent plus de la moitié des défauts énumérés par les gestionnaires. Ceci semble paradoxal puisqu'ils tendent ainsi à faire leur autocritique. Notons que tous les bénévoles n'exercent pas le même rôle dans la prise des décisions. Nous avons fréquemment constaté que le pouvoir était détenu par une personne ou par un groupe restreint. Comme le partage des responsabilités ne semble pas être une pratique très courante dans la plupart des clubs, il est vraisemblable que tous les membres de comité ne partagent pas les opinions de ceux qui dictent la destinée des associations. Par ailleurs, il est également possible que les gestionnaires se rendent compte de leurs difficultés à assumer leurs responsabilités. N'oublions pas que les généreux donateurs se font de plus en plus rares

Figure 7 - Comparaison des qualités des clubs de niveaux de jeu différents



et que les sponsors deviennent de plus en plus regardants. Combinée à l'absence de buts clairement définis et à l'augmentation parfois inconsidérée des rémunérations promises aux joueurs et entraîneurs, cette évolution conduit les clubs vers des moments difficiles. Ceci nous incite encore à attirer l'attention des membres de comité sur l'impérative nécessité de choisir des objectifs raisonnables et fondés sur des certitudes (fonds disponibles) plutôt que sur des probabilités (promesses).

Tableau 5 - Importance des principaux défauts des clubs (%)

Les défauts associés aux aspects administratifs

	Total	Nationale 3 et promotion	Provinciale 1	Provinciales 3 et 4
Aspects sportifs	26,5	9,3	27,9	35,9
Aspects administratifs	54,8	67,4	52,5	50,0
Aspects sociaux	10,2	7,0	16,4	6,2
Divers	8,4	16,3	3,3	7,8

tifs perdent de l'importance entre les séries nationales et provinciales (tableau 5). Ceci confirmerait l'explication que nous avons proposée précédemment. Bien que l'on puisse les considérer comme moins professionnels, les comités des séries les plus faibles se perçoivent comme plus performants que ceux des clubs de haut niveau. Leurs équipes seraient proportionnellement plus stables car moins sujettes aux fluctuations des interventions des sponsors. A un niveau plus faible, les comités sont plus directement associés à la récolte de fonds et, dès lors, ils dépendent moins de personnes extérieures au club (Cloes et al., 1998).

Les aspects sociaux étant considérés comme la catégorie la plus importante des qualités de clubs, il est logique qu'elle soit moins citée parmi les défauts (tableau 5). Par contre, les aspects sportifs prennent une place de plus en plus marquée lorsque le niveau de jeu diminue. Cette évolution paraît également normale dans le sens où les équipes du bas de la hiérarchie sportive ne possèdent pas autant de qualités techniques, tactiques et physiques que celles des divisions supérieures.

L'importance de plusieurs sous-catégories varie en fonction du niveau de jeu. A partir de la figure 8, nous remarquons ainsi que :

● Alors que les structures administratives sont plus fréquemment associées aux défauts des clubs de nationale, les problèmes liés au personnel administratif restent proportionnellement stables. Ces évolutions différentes s'expliquent par l'analyse des réponses classées dans chacune des sous-catégories. Dans le cadre des structures administratives figurent le nombre insuffisant de bénévoles, l'absence de "manager", une organisation inefficace du comité. On comprend aisément que ces facteurs correspondent davantage à des

situations vécues plus fréquemment en nationale qu'en provinciale. N'oublions pas que les clubs de plus haut niveau possèdent un plus grand nombre d'affiliés et d'équipes (Cloes et al., 1998). Ceci multiplie les tâches et, même si certaines peuvent être regroupées, le volume de travail exige davantage de personnes et une organisation plus systématique. Par ailleurs, un "manager" devient indispensable à haut niveau pour la recherche de joueurs toujours plus performants. Les défauts associés au personnel administratif relèvent de la compétence des bénévoles, de leur manque d'expérience, du manque de souplesse de la direction... On peut comprendre que ces critiques soient formulées à tous les niveaux de la hiérarchie sportive.

● L'importance quantitative du défaut "Mauvaise gestion" diffère significativement entre les membres de comité de nationale et de première provinciale ($z = 2,491$; $p = 0,013$). Ceci ne doit pas être nécessairement associé aux éventuels problèmes financiers du club. En effet, parmi les réponses classées dans cette sous-catégorie figurent également les regrets de certains membres du comité sur la transparence des comptes. Nous avons attiré l'attention sur les difficultés que nous avons rencontrées pour obtenir des informations au sujet des budgets des clubs (Cloes et al., 1998). Il est possible que ces dernières ne soient pas toujours fournies intégralement à tous les bénévoles qui siègent dans le comité. Nous considérons que c'est regrettable. En effet, lorsque l'on ne communique pas clairement des résultats financiers, un doute s'installe inévitablement. Il nuit à la confiance et à la motivation des individus.

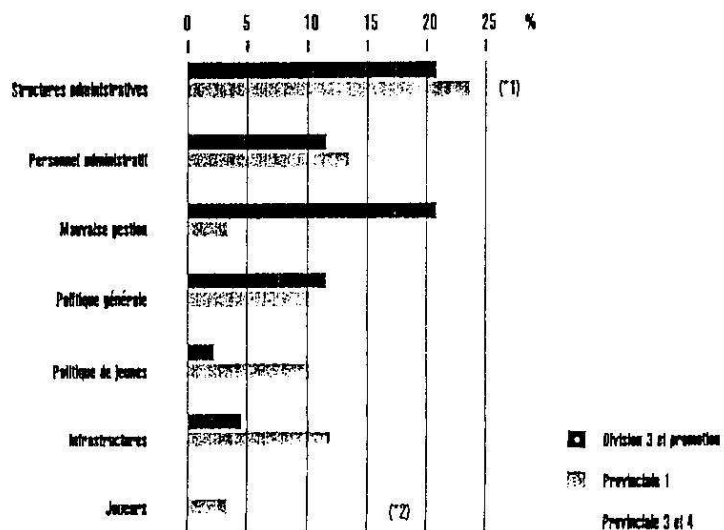
● Il paraît étonnant que les pourcentages de la sous-catégorie "Politique générale du club" augmentent avec le niveau de jeu. En effet, nous aurions pu nous attendre à l'évolution inverse puisque, en s'élevant dans la hiérarchie sportive, les clubs se structurent d'une manière plus professionnelle. Ils devraient ainsi être

en mesure de se fixer des objectifs appropriés.

● Peu de responsables de nationale mentionnent la politique des jeunes parmi les défauts du club. Ceci nous semble normal car, à ce niveau, les jeunes sont pris en main d'une manière plus systématique que dans les clubs évoluant en provinciale. Les moyens mis en oeuvre dans la formation des jeunes prennent plus d'importance puisque ces derniers représentent l'avenir sportif. L'arrêt Bosman et l'apparition prochaine d'une loi en matière de transfert chez les jeunes tend à remettre en question cette philosophie. Il pourrait devenir plus rentable de laisser à d'autres clubs le soin de former des jeunes puis d'offrir aux meilleurs la possibilité d'évoluer dans cercle sportif de renom. Si l'on n'y prend garde, une telle dérive pourrait contribuer à l'appauvrissement catastrophique du niveau des jeunes sportifs. Par ailleurs, ils devraient davantage être fidélisés à leur club d'origine, en y trouvant la valorisation qu'on leur propose ailleurs.

● La figure 8 illustre très clairement l'évolution de l'importance de la sous-catégorie "Joueurs" selon le niveau. Les différences atteignent un seuil de signification statistique ($1,975 \leq z \leq 2,381$; $0,007 \leq p \leq 0,048$). Bien que cela soit compréhensible en raison des différences de qualités techniques, tactiques et physiques des joueurs, nous sommes étonnés que les "comitards" des niveaux de jeu inférieurs ne se montrent pas plus satisfaits de leurs joueurs. Ces sportifs sont amateurs, ils évoluent à un niveau de jeu correspondant le plus souvent à leurs possibilités. Une plus grande attention portée aux progrès à réaliser et non exclusivement aux résultats sportifs permettrait aux responsables de constater que leurs joueurs possèdent beaucoup de qualités. Trop souvent, les ambitions des dirigeants dépassent les possibilités réelles des joueurs. Ceux-ci ont le droit de commettre des erreurs.

Figure 8 - Comparaison des défauts des clubs de niveaux de jeu différents



CONCLUSIONS

Notre principal objectif consistait à identifier les motivations et satisfactions des dirigeants de clubs de football de différents niveaux de jeu. Nous nous proposons également d'analyser leurs avis au sujet de leur cercle. Les représentants de 26 clubs ont été interrogés.

De l'analyse, retenons plusieurs résultats marquants:

❶ Les bénévoles sont essentiellement des passionnés du football qui veulent mettre à profit leur temps libre pour aider une association sportive. Ils déclarent retirer une vive satisfaction de leur tâche. Elle provient notamment des nombreux contacts humains qu'ils établissent grâce à leur fonction mais aussi de la possibilité de retirer des bénéfices personnels liés notamment à l'amusement qu'ils éprouvent dans leurs activités, à l'oubli des soucis quotidiens, à l'épanouissement de la personnalité ou à divers avantages affectifs ou économiques.

❷ La fonction de membre de comité ne procure que très rarement des avantages financiers. Au contraire, la participation aux différentes activités organisées par le club (bals, soupers, etc.) ainsi que les nombreux déplacements imposent des dépenses non négligeables.

❸ Trois membres de comité sur quatre estiment que leur tâche occasionne des problèmes divers dont l'origine peut être trouvée dans les relations interindividuelles parfois difficiles avec les entraîneurs, les joueurs de l'équipe première, les supporters ou les autres membres de comité.

❹ On peut regretter que la majorité des objectifs cités par les membres de comité relève d'ambitions sportives à court terme (monter, se maintenir, etc.). Les objectifs associés à des projets à long terme comme l'encadrement des jeunes ne représentent qu'un faible pourcentage des réponses fournies. Les clubs s'engagent manifestement dans une politique élitiste à court terme et n'accordent que très peu de crédit à une quelconque mission éducative à plus long terme.

❺ Les aspects sociaux représentent la principale catégorie des qualités des clubs. L'ambiance et l'esprit familial qui caractérisent la vie dans l'association sportive sont perçus comme des critères positifs importants. Ceci souligne la priorité que les responsables doivent leur accorder. Cette attention mériterait d'être d'autant plus soutenue que le niveau de jeu est faible.

❻ Les principaux reproches formulés à l'égard du club relèvent de ses aspects administratifs. La plupart des comités gagneraient à revoir leurs structure, mode de fonctionnement et politique dans divers domaines. La gestion des clubs évoluant à plus haut niveau suscite plus de critiques que celle des associations du bas de la hiérarchie sportive. Le manque de communication et de transparence

constitue un des principaux reproches formulés à l'égard de la direction de certains clubs.

❼ Dans l'évaluation de leur club, l'attention des dirigeants porte notamment sur les efforts consentis dans la formation des jeunes. Ils sont associés à un aspect positif, particulièrement lorsque le niveau de jeu augmente. Ceci permet de considérer que les bénévoles reconnaissent l'importance de l'encadrement des jeunes même s'ils ne l'identifient pas parmi les objectifs de leur cercle. Par ailleurs, nous sommes étonnés de constater le peu de cas que font les responsables des clubs du travail de leurs entraîneurs. En effet, ceux-ci n'ont été cités que très rarement alors que, par leur action à long terme, ils sont à la base de l'évolution des prestations sportives.

❽ Peu de différences statistiquement significatives ont été mises en évidence entre les niveaux de jeu et selon l'âge des dirigeants. Rappelons toutefois que l'élévation du club dans la hiérarchie sportive correspond à la diminution relative de l'importance accordée par les bénévoles aux aspects humains du comité. Par ailleurs, les plus âgés paraissent beaucoup plus en accord avec l'image traditionnelle du sport véhiculant des valeurs telles que l'amitié, l'entraide et le dévouement. Il serait regrettable que les jeunes générations abandonnent cette conception du sport et des activités physiques au profit du sport spectacle, de son individualisme et de ses excès.

IMPLICATIONS

Les données récoltées ont permis de dresser un portrait du dirigeant de club. Il apparaît ainsi que ce dernier n'est que très rarement préparé à assumer les responsabilités qui lui incombent. Si la majorité des bénévoles font preuve d'efficacité et de compétence, la bonne volonté ne suffit pas toujours pour atteindre un seuil de performance idéal. La gestion financière et humaine des associations est ainsi perçue comme leur principal défaut. Il semble nécessaire de faire prendre conscience aux dirigeants de clubs de l'intérêt que peut revêtir la participation à des formations axées

sur les aspects pratiques de la gestion associative. Par ailleurs, au lieu de s'engager dans une politique de recherche de performance à court terme, les responsables de cercles sportifs devraient adapter leurs objectifs aux possibilités réelles de ces derniers. L'élaboration de plans d'action adoptés à l'issue d'une consultation de l'ensemble des membres du comité permettrait à chacun de se valoriser au sein du club. La recherche d'une ambiance de travail favorable devrait constituer une des priorités majeures des principaux responsables. La reconnaissance du travail fourni, le

partage des responsabilités et la transparence relative au financement du club garantiraient également une stabilité plus grande au sein des comités. Comme cela fut mis en évidence précédemment, le développement de la recherche dans ce secteur serait souhaitable et bénéfique. La comparaison des résultats que nous venons de présenter à des données recueillies dans des sports moins populaires que le football constituerait une première option. Une autre piste de réflexion et/ou d'action concerne l'élaboration de modules de formation pour les bénévoles.

REFERENCES

Bodson, D. (1992). Les pratiques sportives des 18-30 ans en Communauté française de Belgique. *Sport*, 140, 193-218.
 Chiffelle, P. (1995). Association de sportifs ou entreprises du sport. In A. Lovet (Ed.), *Sport et Management. De l'éthique à la pratique*. Paris: Revue EPS, 33-54.
 Cloes M., Chapelle J.-Y., Ledent M., & Pierson M. (1998). Aspects de la gestion de clubs de football belges francophones. Comparaison en fonction du niveau de jeu. *AES Magazine*, 52, 24-40.

Commission de la Culture, de la Jeunesse, de l'Éducation et des Médias (1997). Rapport sur le rôle de l'Union européenne dans le domaine du sport. A4-0197/97.
 European Sports Conference (1995). *Voluntary Sports Leaderships and Administration at All Levels. Final Report at the ESC Working Group*. Vienna-Budapest: Swedish Sports Confederation.
 Jeu B. (1994). Le sport, fait social et culturel. In CNOSF & Revue EPS, 1-4.
 Cloes M., Chapelle J.-Y., Ledent M., & Pierson

M. (1997). Motivation des jeunes à la pratique des activités physiques et sportives. *Sport*, 159/160, 72-81.
 Levarlet-Joye H. (1991). Étude socio-économique de l'organisation des fédérations et des clubs sportifs. *Sport*, 135, 131-147.
 Maehr, M., & Nicholls J. (1980). Culture and achievement motivation: A second look. In N. Warren (Ed.), *Studies in cross-cultural psychology*. New York: Academic Press, 221-267.
 Nicholls J. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience,

task choice, and performance. *Psychological Review*, 91, 3, 328-346.
 Thomas R. (1991). Histoire du sport. Paris: Presses universitaires de France.
 Tribou G. (1995). Éthique sportive et culture d'entreprise. In A. Lovet (Ed.), *Sport et Management. De l'éthique à la pratique*. Paris: Revue EPS, 55-70.