

la carte blanche

Géraldine Zeimers et Arthur Lefebvre,

Doctorants en management des organisations sportives à l'UCL

Affaire Thiam : des pratiques professionnelles à la portée des dirigeants amateurs de fédération sportive

L'affaire Thiam n'est pas liée au fait que les dirigeants de la Fédération n'aient pas un passé de sportifs de haut niveau. Bien plus, cette polémique confirme que la gouvernance des fédérations influence les services offerts comme ceux liés au sport de haut niveau.

Suite à l'affaire Thiam qui secoue le monde de l'athlétisme belge, Noël Levêque, administrateur de la LRBA et figure de l'athlétisme belge, pointe l'amateurisme de sa fédération. Cette critique révèle la fracture entre les sportifs professionnels et les dirigeants amateurs de fédération sportive.

La communautarisation du sport en Belgique a entraîné la création de fédérations régionales et, par ce fait, a transformé certaines fédérations sportives nationales en coquilles vides. Malgré un manque de ressources, les fédérations nationales restent en charge de matières de la plus haute importance pour les athlètes de haut niveau et pour la discipline sportive qu'elles représentent.

Un seul costume

A la tête de ces organisations sans but lucratif se trouvent des amateurs élus au sein d'un conseil d'administration – entendus comme des bénévoles qui offrent de leur temps par passion. Ces individus compilent (et parfois monopolisent) l'ensemble des responsabilités stratégiques et managériales dans un seul costume.

Les organisations gérées exclusivement par des bénévoles sont qualifiées d'amateurs en opposition aux organisations plus professionnelles composées à la fois d'élus bénévoles responsables de la stratégie et de personnels rémunérés responsables de la mise en œuvre de cette stratégie. En management, une distinction s'opère entre le niveau stratégique qui désigne les grandes orientations de l'organisation et la définition de la ligne directrice (long terme) et le niveau managérial qui

consiste à mettre en œuvre la stratégie (court et moyen termes).

Cet amateurisme au sein de la LRBA, et plus généralement dans d'autres fédérations, nous permet de dresser les constats suivants.

Premièrement, un manque de vision à court, moyen et long termes. Philippe Vande Weyer écrivait ce samedi 23 février : « *Ce qui choque, dans le cas de l'affaire Thiam, c'est la brutalité de la sanction qu'on voulait lui imposer et la précipitation dans laquelle on a voulu prendre cette décision.* » Les excellents résultats réalisés lors des précédents championnats pouvaient en effet laisser entrevoir la nécessité d'anticiper ce genre de questions, d'élaborer des solutions et de définir une stratégie de gestion de crise.

Triple logique

Deuxièmement, un manque de ressources humaines, financières et de compétences. En effet, les fédérations sportives conjuguent des logiques commerciale, de service public et associative. Ces trois logiques nécessitent des compétences spécifiques. De plus, ces fédérations sont souvent dépendantes de quelques individus, passionnés mais ne bénéficiant pas de l'ensemble des compétences nécessaires pour assumer chacune de ces logiques.

Troisièmement, le mode de fonctionnement des fédérations sportives nationales. En effet, une délégation d'élus est issue des fédérations régionales pour diriger la fédération nationale. Ce mode d'élection ne permet pas de bâtir une stratégie sur les bases d'une identité propre et d'un leadership fort et, par conséquent, renforce l'image d'une coquille vide.

Pistes de solution

Au-delà de cette crise, nous formulons trois pistes de solution afin de dépasser ces constats liés à la structure amateur de certaines fédérations sportives.

1. Encourager le partage de connaissances et de bonnes pratiques entre les différents acteurs du monde sportif. Certaines fédérations, comme l'ARBH ou Rugby Belgium, ont adopté ces pratiques de collaborations étroites avec leurs ligues régionales respectives. Ces échanges sont d'autant plus facilités que l'ensemble des partenaires partagent les mêmes infrastructures administratives.

2. Bien que l'engagement de personnels rémunérés ne soit pas toujours envisageable, la séparation du niveau stratégique et du niveau managérial doit être assurée au nom de la bonne gouvernance. La littérature montre par ailleurs l'impact de cette division sur la performance des organisations.

3. La formation des dirigeants bénévoles sportifs est cruciale telle que celles proposées par la Belgian Olympic Academy organisée par l'UCLouvain et l'UGent, ainsi que la formation des cadres en gestion des fédérations sportives par les instances sportives compétentes.

4. Enfin, des formations universitaires en management des organisations sportives comme celle dispensée par l'UCLouvain fournissent les compétences nécessaires aux futurs managers sportifs chargés de mettre en œuvre la stratégie organisationnelle.

Les ressources existent

Ainsi, l'affaire Thiam n'est pas liée au fait que les dirigeants de la Fédération n'aient pas un passé de sportifs de haut niveau. Bien plus, cette polémique confirme que la gouvernance des fédérations influence les services offerts comme ceux liés au sport de haut niveau.

Les ressources existent. Nous plaçons pour une meilleure utilisation de celles-ci, en collaboration avec l'ensemble des forces vives. La bonne gestion d'une fédération sportive amateur nécessite un équilibre entre passion des bénévoles et mise en place de pratiques professionnelles. ■