

Faculté des sciences de la motricité

Étude des systèmes de labellisation des clubs sportifs en Fédération Wallonie- Bruxelles.

Auteur : Brunin Sélène

Promoteur(s) : Lefebvre Arthur

Année académique : 2024-2025

Intitulé du master et de la finalité : Master en sciences de la motricité,
orientation éducation physique [120.00] - EDPH2M finalité didactique

UCLouvain FSM : Déclaration d'utilisation des aides et outils Intelligence Artificielle (IA)

J'ai utilisé l'IA pour ce projet : ☒ Oui
☐ Non

Si vous avez utilisé l'IA dans ce travail, veuillez préciser comment ci-dessous :

Texte (par exemple, vérification orthographique, génération de texte, production d'idées, ...)

Le cas échéant, veuillez résumer (500 caractères maximum):

J'ai utilisé Chatgpt afin de reformuler des phrases et vérifier l'orthographe de mes textes.

Images

Le cas échéant, veuillez résumer (500 caractères maximum):

/

Code, aide à la programmation, ou algorithmes

Le cas échéant, veuillez résumer (500 caractères maximum):

/

Autres utilisations

Le cas échéant, veuillez résumer (500 caractères maximum):

/

Je connais les règles de l'UCLouvain en matière d'intelligence artificielle. Je déclare que toute utilisation d'aides ou d'outils d'intelligence artificielle est explicitement mentionnée dans le présent formulaire de déclaration.

Nom	Brunin	Prénom	Sélène
-----	--------	--------	--------

Remerciements :

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à Arthur Lefebvre, mon promoteur, pour son accompagnement, ses précieux conseils, et son soutien tout au long de la réalisation de ce mémoire. Son expertise et ses encouragements ont été essentiels pour mener à bien ce mémoire ambitieux.

Je remercie également chaleureusement les fédérations sportives qui ont généreusement accepté de m'accorder de leur temps pour des entretiens. Leur disponibilité et leurs partages d'expérience ont été d'une grande richesse pour l'avancée de cette recherche.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance aux clubs sportifs qui ont répondu à mon questionnaire. Leur participation active a permis de collecter des données précieuses et a significativement contribué à la pertinence de mon analyse.

Enfin, je voudrais remercier mes proches pour leur immense soutien tout au long de ce parcours. Leurs encouragements, et leur compréhension m'ont permis de mener à bien ce mémoire avec sérénité.

Table des matières

.....	1
Remerciements :	3
I. Introduction	6
II. Revue de littérature et cadre conceptuel	9
1. La labellisation des clubs sportifs et ses impacts.....	9
2. La capacité organisationnelle des clubs sportifs.....	12
III. Méthodologie	16
Cartographie	16
Échantillon	16
Collecte des données.....	17
Méthode d'analyse descriptive	17
Approche qualitative	18
Échantillon	18
Collecte des données.....	18
Méthode d'analyse des données qualitatives	19
Approche quantitative.....	19
Échantillon	19
Collecte des données.....	20
Méthode d'analyse des données quantitatives	20
IV. Résultats et discussion	21
a) Cartographie :	21
1. Structure du label.....	21
2. Processus de labellisation.....	22
3. Gestion du label	22
4. Critères de labellisation	23
❖ Influence du système de labellisation sur la capacité organisationnelle des clubs sportifs :	26
Thématiques principales identifiées	26
1. La labellisation comme outil de structuration des clubs	27
2. L'impact du label sur les acteurs du club	29
3. Les implications financières du label.....	32
4. Les implications relationnelles du label.....	34
5. Les implications stratégiques du label.....	37
b) Perception des clubs sportifs	40
❖ Impact du système de labellisation sur la capacité organisationnelle des clubs sportifs :	40
❖ Freins et incitants en termes de capacité organisationnelle à l'obtention du label :	43
c) Comparaison des perceptions des dirigeants de fédérations sportives et des responsables des clubs sportifs :	47
V. Contributions et implications pratiques	50
A. Contributions :	50

B.	Implications pratiques :.....	51
1)	L'ADEPS (Administration générale du sport / Dirigeants publics)	51
2)	Les fédérations sportives :.....	53
3)	Les clubs sportifs :	55
VI.	<i>Limites :.....</i>	56
VII.	<i>Conclusion :.....</i>	57
VIII.	<i>Références bibliographiques.....</i>	59
IX.	<i>Annexes</i>	62
	Annexe 1 : Tableau Analyse comparative des systèmes de labellisation en FWB.	62
	Annexe 2 : Formulaire de consentement	67
	Annexe 3 : Guide d'entretien.....	68
	Annexe 4 : Questionnaire clubs sportifs	70

I. Introduction

Depuis plusieurs années, la labellisation des clubs sportifs est devenue un enjeu majeur pour les fédérations sportives et les autorités publiques. En Fédération Wallonie-Bruxelles, ce processus vise à garantir la qualité de l'encadrement et des services proposés aux pratiquants, tout en valorisant l'engagement des clubs dans le développement du sport. À travers des critères et une reconnaissance officielle, la labellisation cherche à structurer et professionnaliser l'écosystème sportif en encourageant les clubs à adopter des standards de qualité.

Cette labellisation des clubs s'inscrit dans un contexte plus large de la professionnalisation des fédérations et des clubs sportifs. Traditionnellement organisées autour du bénévolat, les fédérations sportives connaissent depuis plusieurs décennies un processus de transformation visant à rationaliser leur fonctionnement, à accroître leur efficacité et à adopter des pratiques inspirées du secteur marchand. Dans ce contexte, la mise en place et l'efficacité des systèmes de labellisation sont directement influencées par le degré de professionnalisation des fédérations (Nagel et al., 2015).

Il existe plusieurs formes de professionnalisation au sein des organisations sportives. La première concerne les activités, avec la définition d'objectifs clairs, la mise en œuvre de mesures pour les atteindre et l'évaluation régulière de leur efficacité. Ce processus favorise une dynamique d'amélioration continue, la redéfinition des rôles internes et le développement d'une culture de l'autosurveillance (Nagel et al., 2015). La seconde forme touche les individus. Elle se manifeste par une augmentation du nombre de salariés, une montée en compétences des bénévoles, ainsi qu'une diversification des rôles assumés. Cette évolution favorise l'émergence de pratiques plus structurées en matière de gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne le recrutement, la formation et les politiques d'incitation (Nagel et al., 2015). Enfin, la professionnalisation des structures et des processus se traduit par une centralisation accrue, une hiérarchisation de la prise de décision et une spécialisation des fonctions. Elle s'accompagne généralement d'une meilleure gestion des connaissances, du renforcement des collaborations internes et

externes, ainsi que de l'intégration d'outils technologiques modernes de gestion et de communication (Nagel et al., 2015).

Dans ce contexte, l'adoption d'outils de gestion de la performance et d'évaluation devient un levier essentiel pour piloter l'action des organisations sportives. Parmi ces outils, les systèmes de labellisation occupent une place de plus en plus importante. En s'appuyant sur des mécanismes de certification, d'accréditation ou d'autres formes de normalisation, ces dispositifs visent à instaurer des standards de qualité homogènes dans la gestion des clubs (Van Hoecke et al., 2013 ; O'Boyle & Hassan, 2014). Ils contribuent à structurer les actions des clubs, à renforcer leur transparence et leur crédibilité, et à améliorer leur attractivité vis-à-vis des pratiquants, des partenaires privés ou encore des pouvoirs publics.

La capacité d'un club à s'engager dans un processus de labellisation dépend dès lors de sa capacité organisationnelle, entendue comme l'ensemble des ressources, des compétences et des structures dont dispose un club pour planifier, coordonner et mettre en œuvre ses activités de manière efficace et durable (Hall et al., 2003 ; Doherty et Cuskelly, 2020). Cette capacité joue un rôle central non seulement dans la mise en conformité avec les exigences des labels, mais aussi dans la faculté des clubs à mobiliser ces dispositifs comme leviers d'amélioration continue. Comme le soulignent Doherty et Cuskelly (2020), « la capacité organisationnelle conditionne la manière dont les clubs peuvent s'adapter aux exigences externes, mettre en œuvre des initiatives structurantes comme la labellisation, et en tirer des bénéfices en matière de performance et de pérennité ».

Autrement dit, plus un club est structuré, plus il est susceptible de satisfaire aux critères de labellisation et d'en retirer des effets positifs sur son fonctionnement et sa stabilité. À l'inverse, les clubs disposant de ressources limitées peuvent rencontrer des difficultés à répondre aux standards requis, ce qui montre l'ambivalence de ces dispositifs. Ils peuvent être à la fois des moteurs de développement et des facteurs de renforcement des inégalités entre clubs.

Plusieurs auteurs reconnaissent que la labellisation influence directement certaines dimensions de cette capacité organisationnelle. En imposant des standards de gouvernance, une formalisation des pratiques ou une culture d'évaluation, elle agit

comme un levier de professionnalisation (Van Hoecke & De Knop, 2006 ; De Knop et al., 2004). Toutefois, l'impact réel de la labellisation dépend fortement des ressources préexistantes au sein des clubs. Schroeder (2019) souligne que si certains y trouvent un moteur de développement, d'autres perçoivent le processus comme trop exigeant ou inadapté à leur réalité, ce qui peut renforcer les inégalités entre clubs (Schlesinger & Doherty, 2020).

En Fédération Wallonie-Bruxelles, malgré l'appui financier de l'Administration générale du Sport (Adeps), seules 16 des 56 fédérations sportives reconnues ont mis en place un système de labellisation. Ce constat met en évidence plusieurs défis. Tout d'abord, la faible adoption de ces dispositifs interroge sur leur pertinence et leur attractivité pour les clubs. Ensuite, bien que l'Adeps ait imposé certains critères, le cadre manque d'harmonisation. Chaque fédération développe son propre système, entraînant une hétérogénéité qui complexifie la lisibilité des labels pour les pratiquants et pose des questions sur les objectifs poursuivis. Enfin, dans certaines disciplines, l'adhésion des clubs à ces démarches de labellisation demeure limitée, soulignant la nécessité d'identifier les freins organisationnels et les leviers d'actions les plus pertinents.

Pourtant, face à ces défis, la recherche sur les systèmes de labellisation des clubs sportifs reste encore embryonnaire. Hormis quelques études (De Knop et al. (2004) ; Van Hoecke & De Knop (2006) ; Nichols et al. (2015) ; Schroeder, 2019 ; Seippel (2019) ; Schlesinger & Doherty (2020), peu de travaux croisent les perceptions des clubs et des fédérations tout en les replaçant dans une perspective de capacité organisationnelle. Or, une meilleure compréhension de ces mécanismes permettrait non seulement de mieux comprendre les impacts des systèmes de labellisation de manière plus large mais aussi d'offrir aux fédérations et aux pouvoirs publics des données pour concevoir ou améliorer leurs propres systèmes.

Par conséquent, notre étude, vise à examiner et comparer les systèmes de labellisation existants en Fédération Wallonie-Bruxelles. Plus précisément, elle poursuit trois objectifs : (1) dresser un état des lieux des systèmes de labellisation mis en place par les fédérations sportives, (2) comprendre l'impact du système de

labellisation sur la capacité organisationnelle des clubs, et (3) identifier les freins et incitants à l'obtention du label.

Notre travail de recherche s'articule donc autour de deux grandes questions :

1. Comment les managers de clubs et de fédérations sportives perçoivent-ils l'impact des systèmes de labellisation sur la capacité organisationnelle des clubs ?
2. Quels sont les freins et incitants des clubs sportifs en matière de capacité organisationnelle à l'obtention d'un label ?

Afin de répondre aux questions de recherche, nous adopterons une approche mixte, combinant à la fois des méthodes qualitatives et quantitatives. Nous commencerons par une cartographie des systèmes de labellisation existants en Fédération Wallonie-Bruxelles, afin d'en dresser un état des lieux précis. Ensuite, nous nous intéresserons aux perceptions des dirigeants de fédérations sportives, recueillies par le biais d'entretiens semi-dirigés, ainsi qu'à celles des responsables de clubs sportifs, analysées à partir d'un questionnaire en ligne. Ce double regard nous permettra de mieux comprendre comment la labellisation impacte la capacité organisationnelle des clubs et quels sont les freins ou les incitants à son adoption. Ce mémoire apporte plusieurs contributions : il offre une analyse comparative des dispositifs de labellisation, met en évidence les effets organisationnels perçus, et propose des recommandations concrètes pour les acteurs du sport. La suite du mémoire s'organisera de la manière suivante : une revue de littérature et un cadre théorique introduiront les concepts clés mobilisés, suivis par une description détaillée de la méthodologie. Les résultats seront ensuite présentés et discutés, avant de déboucher sur les contributions pratiques et les limites de l'étude.

II. Revue de littérature et cadre conceptuel

1. La labellisation des clubs sportifs et ses impacts

La labellisation est un processus en pleine expansion dans une variétés d'industries et le domaine du sport ne fait pas exception. Celle-ci, également appelée certification ou accréditation selon les contextes, vise à promouvoir et à valider le développement organisationnel tout en normalisant les programmes, les politiques et les procédures (Schroeder, 2019). Elle s'inscrit dans une démarche

de management de la qualité qui vise à améliorer les services offerts par les clubs sportifs, tout en renforçant leur reconnaissance externe et leur légitimité auprès des parties prenantes (De Knop et al., 2004). De plus, elle repose sur l'idée que des standards de qualité, lorsqu'ils sont atteints et reconnus officiellement, peuvent favoriser le développement durable des structures sportives, améliorer la satisfaction des membres et renforcer la confiance des partenaires (De Knop et al., 2004).

La labellisation repose généralement sur un ensemble de critères normés liés à l'encadrement, à la gestion administrative et financière, à la communication ou encore à l'offre sportive. Ces critères, définis par les fédérations ou les pouvoirs publics, sont utilisés pour évaluer les pratiques du club via des processus d'auto-évaluation ou d'audits externes. Par exemple, dans leur étude sur le développement d'un système qualité pour les clubs de gymnastique, Van Hoecke et De Knop (2006) montrent que les critères retenus touchent autant aux aspects techniques qu'humains de la gestion du club. Ces auteurs soulignent que la démarche de qualité permet de rendre plus explicites les attentes vis-à-vis des dirigeants, des entraîneurs et des bénévoles, tout en créant une culture commune d'amélioration continue.

L'un des principaux effets attendus de la labellisation est une amélioration des pratiques internes. L'auto-évaluation régulière, la définition d'objectifs mesurables, la mise en place de processus standardisés ou encore la formation continue du personnel sont autant d'éléments qui favorisent la professionnalisation du fonctionnement associatif (De Knop et al., 2004).

Au-delà de sa fonction de reconnaissance, la labellisation agit comme un outil de structuration. En analysant le cas des clubs de gymnastique, Van Hoecke et De Knop (2006) démontrent que l'introduction d'un système de labellisation incite les clubs à formaliser leurs procédures, à adopter une planification stratégique et à mieux gérer leurs ressources humaines et financières. La labellisation participe ainsi à une certaine professionnalisation du milieu associatif sportif, en imposant des standards de qualité et en encourageant la réflexion organisationnelle.

Toutefois, la mise en œuvre d'un système de labellisation peut également entraîner des contraintes. Schroeder (2019), dans son étude sur les programmes de

certification dans le soccer canadien, souligne notamment que les clubs peuvent percevoir la labellisation comme une source de pression externe, imposant des normes parfois éloignées de leur réalité quotidienne. Certains dirigeants expriment un sentiment de surcharge administrative, lié à la complexité des démarches ou au temps requis pour répondre aux critères du label. D'autres évoquent une forme d'injustice structurelle, dans la mesure où les clubs disposant déjà de ressources importantes sont mieux armés pour obtenir la certification, ce qui peut creuser les écarts entre structures et ainsi accentuer les inégalités entre clubs bien dotés en ressources et ceux ayant moins de moyens. Si la labellisation est perçue par certains comme une opportunité d'amélioration continue, elle peut aussi être vécue comme une surcharge de travail ou comme un dispositif inadapté au contexte local. En somme, la labellisation se présente à la fois comme un instrument de développement qualitatif et comme un facteur de différenciation entre clubs selon leur capacité à répondre aux exigences du label.

Enfin, des auteurs comme De Knop et al. (2004) insistent sur l'importance de l'accompagnement dans la mise en œuvre des démarches qualité. Sans soutien méthodologique, sans outils adaptés, ou sans reconnaissance concrète financière ou symbolique, la labellisation risque de devenir une contrainte plutôt qu'un levier de développement. Ainsi, l'impact réel de la labellisation ne réside pas uniquement dans les critères qu'elle impose, mais dans l'écosystème d'accompagnement, de formation et de valorisation mis en place autour du processus (De Knop et al., 2004).

A. Exemples internationaux et belges de systèmes de labellisation

Afin d'illustrer les finalités et les modalités concrètes de mise en œuvre des démarches qualité dans le secteur sportif, plusieurs exemples internationaux et belges peuvent être mobilisés. Le système Clubmark en Angleterre (Nichols et al., 2015), le FA Charter Standard (Seippel, 2019), ou encore Club Excellence au Canada (Schroeder, 2019), visent à professionnaliser les clubs, à sécuriser les pratiques, à structurer les parcours et à garantir un environnement de qualité.

Ces dispositifs, souvent construits autour de niveaux progressifs d'exigence, témoignent de l'importance d'une approche graduée de la qualité (cf. Club

Excellence ; FA Charter). Ils associent souvent l'accompagnement, l'auto-évaluation et des avantages tangibles pour les clubs labellisés.

En Belgique, plusieurs initiatives notables telles que IKGym, IKSport ou encore Foot PASS ont été développées afin de transposer les principes du management de la qualité dans le contexte sportif (De Knop et al., 2004 ; Van Hoecke et al., 2006). Ces programmes visent explicitement le renforcement des compétences organisationnelles des clubs, à travers la structuration des processus internes, la montée en compétence des dirigeants et l'amélioration continue.

L'analyse de ces cas met en évidence l'intérêt d'un accompagnement méthodologique adapté, ainsi qu'une reconnaissance institutionnelle pour garantir l'engagement durable des clubs dans une logique de qualité (Van Hoecke et al., 2006 ; Schroeder, 2019).

Ces expériences montrent que la labellisation ne peut être pensée comme un outil uniforme, mais comme un processus progressif et contextualisé, adapté à la réalité des clubs. C'est particulièrement vrai dans les cas de Club Excellence ou de Foot PASS, où les clubs peuvent évoluer par étapes, en fonction de leur niveau initial de structuration, et bénéficier d'un accompagnement adapté (Schroeder, 2019 ; Van Hoecke et al., 2006).

Ces dispositifs montrent que les programmes de labellisation peuvent contribuer à améliorer la capacité organisationnelle des clubs, en structurant leurs pratiques, en professionnalisant les bénévoles, ou encore en facilitant l'accès à des ressources. Cependant, l'impact réel de ces labels dépend de leur appropriation par les acteurs de terrain, de leur flexibilité, et de leur capacité à répondre aux besoins spécifiques des structures (De Knop et al., 2004 ; Schroeder, 2019).

2. La capacité organisationnelle des clubs sportifs

La capacité organisationnelle est perçue comme un cadre multidimensionnel dans lequel la capacité et le capital sont étroitement interconnectés (Hall et al., 2003 ; Misener & Doherty, 2009). Elle est définie comme l'aptitude à mobiliser les ressources nécessaires pour produire les résultats ou atteindre un objectif organisationnel spécifique (Hall et al., 2003). En d'autres termes, la capacité organisationnelle est considérée comme « le potentiel d'une organisation à

atteindre sa mission et ses objectifs en fonction du degré auquel elle possède certains attributs identifiés comme essentiels à la réalisation des objectifs » (Misener & Doherty, 2009, p. 458).

Modèle de Hall et al. (2003) et modèle de Doherty et Cuskelly (2019) :

Hall et al. (2003) ont mis en place un modèle conceptuel de la capacité organisationnelle des organismes bénévoles et communautaire à but non-lucratif.. Ceux-ci affirment que la capacité d'une organisation à atteindre les résultats qu'elle vise dépend de sa capacité à mobiliser et déployer divers types de capital organisationnel. Ils définissent donc la capacité organisationnelle comme multidimensionnelle et celle-ci se compose de cinq dimensions. Dans le prolongement de ces travaux, Doherty et Cuskelly (2020) insistent sur le fait que cette capacité ne doit pas être considérée comme figée, mais comme une réalité évolutive, qui dépend à la fois des ressources internes du club et des influences extérieures.

1. La capacité des ressources humaines

La première dimension est la capacité des ressources humaines, c'est-à-dire la « capacité de déployer le capital humain au sein de l'organisation » (Hall et al., 2003, p.5). Selon Doherty et Cuskelly (2020), elle comprend le personnel rémunéré et des bénévoles. Elle repose également sur la mobilisation de l'enthousiasme, la clarté des rôles, la continuité dans l'engagement, et la capacité à planifier la relève. Le développement d'un capital humain, capable de partager une vision commune, est essentiel pour assurer la stabilité et la cohérence du fonctionnement organisationnel. La succession et la fidélisation des bénévoles apparaissent comme des enjeux majeurs, particulièrement dans un contexte où la dépendance au bénévolat reste forte. Une offre de formation continue contribue à renforcer cette dimension humaine en améliorant les compétences. Le capital humain est considéré comme l'élément clé qui mène au développement de toutes les autres capacités (Hall et al., 2003). Des recherches antérieures ont mis en évidence l'importance des ressources humaines dans le fonctionnement organisationnel des clubs sportifs (Misener & Doherty, 2009).

2. La capacité financière

La deuxième dimension reprend la capacité financière du club, c'est-à-dire la « capacité de développer et de déployer du capital financier » (Hall et al., 2003, p.5). Au-delà de la simple génération de revenus, la capacité financière se traduit par la diversification des ressources, la capacité à planifier les budgets, et la gestion rigoureuse des flux financiers (Doherty & Cuskelly, 2020). Ceux-ci insistent sur l'importance d'une responsabilité financière renforcée, caractérisée par la transparence, la prévisibilité des dépenses, et l'existence éventuelle de fonds de réserve pour faire face aux imprévus. Les organisations sportives doivent donc disposer de revenus stables, de dépenses fixes et de sources alternatives de financement pour soutenir leurs opérations de base (Doherty et al., 2014).

3. La capacité d'infrastructures et des processus

La troisième dimension est la capacité d'infrastructure et des processus du club sportif, que l'on appelle « la capacité de déployer ou de s'appuyer sur l'infrastructure » (Hall et al., 2003). Selon Doherty et Cuskelly (2020), cela inclut non seulement la qualité des installations sportives, mais aussi leur accessibilité. En parallèle, les processus comprennent la formalisation des pratiques internes, notamment à travers l'existence de règlements, de statuts, de procédures ou d'un organigramme fonctionnel. Doherty et Cuskelly (2020) soulignent également le rôle crucial de la communication interne, qui doit être régulière et claire pour garantir la cohérence organisationnelle. De plus, des installations de qualité et l'accès aux technologies modernes sont des éléments clés pour une gestion efficace. Les organisations doivent également gérer l'évolution des technologies pour garantir leur efficacité (Hall et al., 2003).

4. La capacité de planification et de développement

La quatrième dimension est celle de la capacité de planification et de développement du club. Elle est définie comme « la capacité d'élaborer des plans stratégiques organisationnels et de s'en inspirer » (Hall et al., 2003, p.6). L'efficacité de la planification dépend en grande partie des ressources financières et humaines disponibles (Hall et al., 2003). Les organisations peuvent rencontrer des difficultés dans ce domaine en raison de la priorité accordée aux opérations

quotidiennes, ce qui conduit souvent à des décisions réactives. Comme le rappellent Doherty et Cuskelly (2020), la qualité de la planification dépend fortement des ressources disponibles, mais aussi de la capacité du club à prioriser, à ajuster ses choix au contexte, et à mobiliser ses acteurs autour d'un cap commun. Toutefois, celles qui investissent dans un processus de planification créatif réussissent souvent mieux dans le développement et l'exécution de leurs projets (Doherty et al., 2014).

5. La capacité relationnelle et de réseau

Dans cette dimension, Hall et al. (2003) parlent de « la capacité de tirer parti des relations » (p.6). La capacité relationnelle fait référence à l'aptitude du club à construire et entretenir des relations de confiance avec son environnement externe : partenaires institutionnels, sponsors, collectivités, autres clubs, etc. Il ne s'agit pas uniquement de multiplier les contacts, mais de développer des relations équilibrées, fiables et durables, basées sur des objectifs partagés et une reconnaissance mutuelle (Doherty & Cuskelly, 2020). Cependant, de nombreuses organisations rencontrent des obstacles pour développer des partenariats significatifs, en raison du manque de compétences et de temps nécessaires, ainsi que du défi de maintenir des relations durables (Hall et al., 2003). Les relations personnelles jouent un rôle crucial, car les individus ont tendance à établir des partenariats avec ceux avec qui ils ont eu des expériences positives antérieures (Doherty et al., 2014). Les partenariats les plus réussis sont ceux qui sont équilibrés, engagés de manière mutuelle et fiables.

Ce concept a déjà été largement développé dans la littérature sur le management des organisations sportives. Cette approche multidimensionnelle met en évidence le caractère systémique de la capacité organisationnelle : une défaillance dans une dimension peut affaiblir l'ensemble du fonctionnement du club. Ainsi, la performance organisationnelle ne résulte pas seulement de l'excellence dans une dimension isolée, mais de l'équilibre et de l'articulation cohérente entre ces différentes dimensions (Misener & Doherty, 2009). Par conséquent, renforcer la capacité organisationnelle implique d'agir de manière transversale, en structurant les processus internes tout en consolidant les ressources disponibles (Hall et al., 2003).

La capacité organisationnelle est également liée à la durabilité du club. Un club doté d'une forte capacité organisationnelle est mieux armé pour faire face aux incertitudes, s'adapter aux évolutions du contexte notamment en termes de réglementation, demandes des usagers, évolutions technologiques et mettre en œuvre des projets à moyen ou long terme (Schroeder, 2019).

III. Méthodologie

Celui-ci est distingué en trois parties dont une cartographie des différents systèmes de labellisation en Fédération Wallonie-Bruxelles, une approche qualitative sur la perception des dirigeants de fédérations sportives sur l'impact de la labellisation la capacité organisationnelle des clubs sportifs et enfin, une approche quantitative sur la perception des responsables de clubs sportifs sur l'impact de la labellisation sur la capacité organisationnelle des clubs sportifs ainsi que les freins et incitants des clubs sportifs en termes de capacité organisationnelle à l'obtention d'un label.

Cartographie

Dans le cadre de ce mémoire, nous visons à comparer les différents systèmes de labellisation existants en Fédération Wallonie- Bruxelles à travers un tableau comparatif.

Échantillon

Pour constituer l'échantillon, nous avons utilisé des sources officielles telles que le site web de l'Adeps afin de relever l'ensemble des fédérations sportives reconnues en Fédération Wallonie-Bruxelles. Par la suite, nous avons consultés le site web de chaque fédération afin de vérifier si elles possédaient un système de labellisation. Au total, 16 fédérations sportives sur 56 soit 28,6% de la population ont été identifiées comme répondant à ce critère dont l'Association des Clubs Francophones de Football (ACFF), la Fédération Francophone Belge de Natation (FFBN), la Ligue Francophone de Triathlon (LF3), la Ligue Handisport Francophone (LHF), la Ligue Francophone de Hockey (LFH), la Fédération francophone de Gymnastique (FFG), l'Association francophone de Tennis de Table (AFTT) , la Fédération Volley Wallonie-Bruxelles (FVWB), la Ligue

francophone de Handball (LFH), la Fédération Cycliste Wallonie-Bruxelles (FCWB), l'Association francophone de Tennis (AFT), la Ligue Équestre Wallonie-Bruxelles (LEWB), la Fédération Wallonie-Bruxelles de danse de salon (FWBDS), la Ligue Belge Francophone de Rugby (LBFR), la Ligue Francophone Belge de Badminton (LFBB) et l'Association Wallonie-Bruxelles de Basketball (AWBB).

Collecte des données

Via le site web de chaque fédération, nous avons collecté leur document de labellisation de la saison sportive 2023-2024. Pour celles dont les documents n'étaient pas directement accessibles via leur site, nous les avons contactées par téléphone afin de nous les transmettre. Parmi ces fédérations, une d'entre elles n'avait pas encore publié son système de labellisation (AWBB). Nous avons donc pu rassembler les documents de labellisation de 15 d'entre elles.

Méthode d'analyse descriptive

Nous avons élaboré un tableau comparatif (annexe 1) pour synthétiser les informations relatives aux 15 fédérations étudiées. Les systèmes de labellisation ont été étudiés à travers trois domaines principaux, chacun subdivisé en critères spécifiques. La structure du label : durée de celui-ci et la forme du label (évolutive ou fixe). Le processus : procédure (formulaire ou dossier), gestion (responsable désigné ou commissions). Les critères : analyse des critères obligatoires et spécifiques aux fédérations. Ce tableau comparatif a permis de structurer et d'établir une comparaison claire entre les différentes approches de labellisation. Par la suite, nous avons réalisé une analyse descriptive pour chaque critère. Pour la durée du label, nous avons identifié les durées de validité selon les fédérations (1, 2 ou 3 ans). Pour la forme du label, nous avons classifié les labels en fonction de leur caractère évolutif ou fixe. Pour le processus de labellisation, nous avons analysé les étapes requises, les délais, les acteurs impliqués et les modalités de soumission. Enfin, pour les critères, nous avons compilé les critères communs et spécifique à chaque fédération suivie d'une évaluation de leur fréquence.

Approche qualitative

Dans le cadre de ce mémoire, nous visons à comprendre la perception des managers de fédérations sportives sur l'impact du système de labellisation sur la capacité organisationnelle des clubs sportifs à travers des interviews semi-dirigées.

Échantillon

Nous avons contacté l'ensemble des fédérations ayant mis en place un système de labellisation via un email afin de leur proposer un entretien. Parmi celles-ci, 11 fédérations sportives sur 16 soit 68,75% de la population ont accepté de participer à l'étude dont l'Association des Clubs Francophones de Football (ACFF), la Fédération Francophone Belge de Natation (FFBN), la Ligue Francophone de Triathlon (LF3), la Ligue Handisport Francophone (LHF), la Ligue Francophone de Hockey (LFH), la Fédération francophone de Gymnastique (FFG), l'Association francophone de Tennis de Table (AFTT), la Fédération Volley Wallonie-Bruxelles (FVWB), la Ligue francophone de Handball (LFH), la Fédération Cycliste Wallonie-Bruxelles (FCWB) et l'Association francophone de Tennis (AFT) offrant ainsi une base solide pour comprendre leur perception.

Collecte des données

La collecte des données s'est appuyée sur des entretiens semi-dirigés. Notre guide d'entretien (annexe 3) a été construit sur base des cinq dimensions de la capacité organisationnelle explicitée ci-dessus. Les questions ont été rédigées par nos soins selon la littérature (Doherty & Cuskelly, 2020 ; Hall et al., 2003) et nos interrogations. Les questions ont été préparées en amont afin d'orienter les discussions tout en laissant la possibilité à l'interlocuteur d'exposer librement son point de vue.

Nous avons choisi d'effectuer les entretiens en présentiel ou à distance via Teams. Les entretiens ont été réalisés en face-à-face ou en visioconférence et ont duré en moyenne entre 45 et 60 minutes. Ils ont tous été enregistrés avec l'accord des

participants, puis retranscrits intégralement via le logiciel Word pour l'analyse. Dans les retranscriptions, les noms des interlocuteurs ont été remplacés par le nom (Sport N) et le nom de la fédération par (Fédération N).

Les entretiens ont été réalisés avec les personnes responsables de la labellisation ou les personnes les plus qualifiées pour discuter de celle-ci. Ces personnes possèdent donc une connaissance approfondie du système mis en place au sein de leur fédération. Cette approche a donc permis de recueillir des données riches et variées, tout en s'assurant de la pertinence des informations fournies.

Méthode d'analyse des données qualitatives

Afin d'analyser les retranscriptions, nous avons choisi l'approche d'analyse thématique. L'analyse des données a suivi la méthode en six étapes de Braun et Clarke (2006) dont la familiarisation avec les données reprenant une lecture approfondie des retranscriptions ; La génération des codes initiaux reprenant l'identification des unités de sens récurrentes ; La recherche de thèmes reprenant le regroupement des codes en thématiques principales ; La révision des thèmes dont un ajustement des catégories pour assurer leur cohérence et enfin la définition et dénomination des thèmes afin de structurer et clarifier des concepts.

Les retranscriptions ont été analysées manuellement, permettant un codage et un regroupement des thématiques récurrentes.

Approche quantitative

Troisièmement, nous avons utilisé une approche quantitative pour mesurer la perception des dirigeants de clubs sur l'impact du système de labellisation sur la capacité organisationnelle des clubs sportifs. Nous avons mis aussi en évidence les freins et les incitants des clubs sportifs en matière de capacité organisationnelle à l'obtention du label à travers un questionnaire en ligne.

Échantillon

Pour constituer notre échantillon, nous avons demandé aux fédérations sportives de transmettre notre questionnaire à l'ensemble de leurs clubs . Cela nous a

permis de maximiser le taux de participation des clubs. Cependant, nous n'avons pas pu vérifier que l'ensemble des clubs ont bien reçu le lien vers l'enquête.

Tableau 1

Nombre de clubs par fédération ayant répondu au questionnaire

Fédérations	N	%	% par rapport au nombre de clubs par fédération
LHF	12	4.9%	5,15%
AFT	25	10.2%	7,6%
FFBN	20	8.2%	24,4%
LF3	5	2.0%	6,25%
ACFF	80	32.7%	12,3%
LFH	9	3.7%	23,7%
(Handball)			
FVWB	23	9.4%	16,7%
FCWB	13	5.3%	7,65%
AFTT	32	13.1%	9,6%
FFG	17	6.9%	8,3%
LFH	9	3.7%	17%
(Hockey)			

Sur les 245 clubs sportifs, 178 clubs, soit 72,7 %, ont déposé une demande de labellisation, tandis que 67 clubs (27,3 %) ne l'ont pas fait. Parmi eux, 149 clubs (60,8 %) ont obtenu un label, tandis que 96 clubs (39,2 %) n'en ont pas bénéficié.

Collecte des données

Pour la collecte des données auprès des clubs sportifs, un questionnaire en ligne a été conçu et diffusé via la plateforme Qualtrics. La structure du questionnaire s'appuyait sur les cinq dimensions de la capacité organisationnelle de Hall et al., (2003) et les sous dimensions de Doherty et Cuskelly (2020). Le questionnaire était composé de deux parties : la première portant sur les freins et incitants et la deuxième sur l'impact du label. Tous les clubs ont eu accès à la première partie, tandis que seuls les clubs ayant obtenu un label ont eu accès à la deuxième partie.

Méthode d'analyse des données quantitatives

Dans un premier temps, nous avons mesuré la perception des managers de clubs sportifs quant à l'impact du système de labellisation sur la capacité organisationnelle de leur club. Pour ce faire, différentes dimensions de cette capacité ont été évaluées, à savoir les ressources humaines (dim_rh), les finances (dim_fin), les infrastructures et processus (dim_infr), la stratégie (dim_stra) et les relations (dim_rel).

Le test Alpha Cronbach's nous a permis de vérifier si les items au sein d'une dimension allaient tous dans le même sens. Les résultats nous ont montrés que chaque échelle était valide. La fiabilité interne des différentes dimensions, mesurée à l'aide de l'alpha de Cronbach, montre des valeurs comprises entre 0,558 et 0,938. La majorité des dimensions atteignent un seuil jugé acceptable ($> 0,70$), à l'exception de la dimension "freins financiers" ($\alpha = 0,558$), dont la faible cohérence peut s'expliquer par le nombre limité d'items ($n = 2$).

Afin de comparer ces dimensions et d'identifier d'éventuelles différences significatives dans leur perception, un test de Friedman a été réalisé. Ce test non paramétrique, utilisé pour comparer des échantillons dépendants, permet d'évaluer si certaines dimensions sont perçues comme ayant une influence plus importante que d'autres dans le cadre du système de labellisation.

Ensuite, nous avons mesuré les freins et incitants des clubs sportifs en termes de capacité organisationnelle à se faire labelliser. Le test de Friedman a été utilisé pour comparer les distributions des différentes dimensions des freins et incitants humains, financiers, infrastructurels, stratégiques et relationnels perçus : (dimfr_rh, dimfr_fi, dimfr_in, dimfr_st, dimfr_re, dimin_rh, dimin_fi, dimin_in, dimin_st, dimin_re) chez les clubs sportifs.

IV. Résultats et discussion

a) Cartographie :

L'analyse des systèmes de labellisation des clubs sportifs en Fédération Wallonie-Bruxelles révèle une diversité de structures, critères et processus parmi les 15 fédérations étudiées. Ces systèmes, bien que partageant des éléments communs, varient en fonction des fédérations.

1. Structure du label

La durée du label varie principalement entre 1 et 2 ans, avec quelques fédérations proposant un label de 3 ans. Plus précisément, quatre fédérations attribuent un label valable un an (FCWB, FFBN, FWBDS, FVWB et LFH), tandis que sept fédérations optent pour une durée de deux ans ou deux saisons sportives (FFG,

LF3, LHF, LFHB, LFBB, ACFF et LBFR). Une seule fédération (LEWB) applique une durée de trois ans.

Concernant la forme du label, deux grandes tendances se dégagent : les labels évolutifs et les labels fixes. Dix fédérations ont adopté un label évolutif (FFG, LF3, FCWB, LHF, LFHB, AFTT, FWBDS, AFT, LFH et ACFF), tandis que quatre fédérations ont opté pour un label fixe (FFBN, LFBB, LEWB, et LBFR).

2. Processus de labellisation

Le processus d'attribution du label suit généralement une procédure en plusieurs étapes, avec des variations selon les fédérations. Deux modes principaux de candidature existent : le dossier à rendre et le formulaire en ligne. Neuf fédérations imposent le dépôt d'un dossier physique ou numérique (FFG, LF3, FCWB, FFBN, FWBDS, LFH, LEWB, AFT et LBFR), tandis que quatre proposent un formulaire en ligne (LHF, LFHB, LFBB et ACFF).

Quel que soit le mode de candidature, la procédure suit généralement six étapes principales dont : Le dépôt du dossier ou du formulaire : toutes les fédérations exigent une candidature, souvent accompagnée de justificatifs, sur une période de deux mois (généralement de septembre à octobre) ; Une évaluation par une commission ou la direction technique : les dossiers sont analysés durant environ deux mois ; L'audit ou visite des clubs : certaines fédérations, comme la FFBN et l'ACFF, intègrent une visite de terrain pour vérifier les informations fournies ; La validation et l'annonce des résultats ; le recours : certaines fédérations, comme la LEWB et la LF3, permettent aux clubs de contester une décision défavorable par un recours interne et enfin, La reconduction automatique : bien que rare, la FFBN prévoit une reconduction sous conditions, tandis que les autres fédérations exigent un nouveau dossier à chaque cycle de labellisation.

3. Gestion du label

La gestion du processus de labellisation varie selon les fédérations. Cinq d'entre elles ont mis en place une commission dédiée (FFG, LF3, FFBN, LHF et FWBDS), tandis que quatre s'appuient sur des personnes ou services spécifiques (LFBB, LFH, LEWB et AFT).

4. Critères de labellisation

Les critères d'évaluation des clubs varient d'une fédération à l'autre, mais certains éléments se retrouvent fréquemment. Le critère le plus courant est la formation, présente dans 11 fédérations, soulignant son rôle central dans le développement des clubs. L'éthique et la bonne gouvernance figurent également parmi les critères les plus fréquents, présents respectivement dans 10 et 8 fédérations.

D'autres critères sont récurrents, tels que l'offre sportive (8 fédérations), l'affiliation (5 fédérations), l'effectif (6 fédérations), la vie fédérale (6 fédérations), la sécurité (3 fédérations) et les infrastructures (4 fédérations). Certains critères plus spécifiques sont moins représentés, comme l'hygiène, l'encadrement, ou encore la participation aux challenges.

L'analyse des différents systèmes de labellisation des clubs sportifs en Fédération Wallonie-Bruxelles met en évidence une diversité de pratiques selon les fédérations. Cette diversité soulève plusieurs réflexions sur l'impact de la labellisation sur le développement des clubs, ainsi que sur les avantages et limites des différentes approches adoptées.

La variation de la durée des labels semble refléter des choix stratégiques liés au suivi et à la charge administrative. Une durée courte (un an) impose une réévaluation fréquente des clubs, garantissant ainsi un contrôle rigoureux et une adaptation rapide aux évolutions des standards de qualité. Cependant, ce système peut engendrer une charge administrative importante pour les clubs, contraints de renouveler leur demande chaque année mais également pour la fédération qui doit traiter toutes les demandes. À l'inverse, une durée plus longue (deux ou trois ans) offre une stabilité et réduit la pression administrative, mais elle peut aussi limiter la capacité des fédérations à ajuster rapidement leurs critères en fonction des besoins du secteur. Ce dilemme rejoint les tensions identifiées par Doherty, Misener et Cuskelly (2014) entre contrôle institutionnel et autonomie organisationnelle dans les processus de professionnalisation.

La distinction entre labels évolutifs et labels fixes pose également la question de l'incitation à l'amélioration. Un label évolutif, en permettant une progression graduelle selon les efforts du club, favorise une dynamique d'évolution et de

motivation continue. Il encourage les structures à s'améliorer sur le long terme en visant des niveaux de reconnaissance plus élevés. En revanche, un label fixe, bien que plus simple à gérer pour les fédérations et les clubs, peut avoir un effet plus statique, limitant les incitations à l'évolution et à l'innovation. Cette distinction entre stabilité et progression illustre un enjeu central de la labellisation : doit-elle être perçue comme une certification d'un niveau atteint ou comme un outil d'amélioration continue ?

Le processus de labellisation, bien que structuré autour d'étapes communes, varie considérablement selon les fédérations. L'alternative entre le dépôt d'un dossier et l'utilisation d'un formulaire en ligne illustre l'impact du numérique sur les démarches administratives. En effet, le formulaire en ligne permet de simplifier la procédure et de diminuer le temps alloué au remplissage du dossier. C'est un gain de temps considérable.

L'intégration d'audits et de visites sur site dans certains systèmes de labellisation soulève également la question du contrôle de la qualité des clubs. Un suivi sur le terrain permet de vérifier la réalité des critères déclarés et d'accompagner les clubs dans leur mise en conformité. Cependant, cette approche nécessite des ressources humaines et financières importantes pour les fédérations, ce qui peut expliquer pourquoi elle n'est pas systématiquement adoptée. L'absence d'audit peut quant à elle rendre le système plus accessible mais présente un risque de déclarations non conformes à la réalité du terrain.

Enfin, la possibilité de recours internes dans certaines fédérations montre une volonté de transparence et d'équité dans le processus de labellisation. Elle garantit aux clubs un droit de contestation en cas de désaccord avec la décision prise, ce qui renforce la crédibilité du système. Toutefois, cette démarche peut allonger les délais de validation et complexifier la gestion administrative pour les fédérations.

L'implication de commissions spécialisées permet une évaluation collective, favorisant ainsi une plus grande transparence et une meilleure prise en compte des spécificités de chaque club. Cependant, ces commissions peuvent ralentir le processus, notamment en raison du temps nécessaire pour organiser des réunions et analyser les candidatures. À l'inverse, un système centralisé, où la gestion du label est confiée à une personne ou un service spécifique, garantit une plus grande

rapidité de traitement des dossiers. Toutefois, ce mode de fonctionnement peut soulever des questions en matière d'objectivité et de transparence, le processus reposant sur un nombre plus restreint de décideurs. Le choix entre ces deux modèles dépend ainsi des ressources disponibles et des priorités des fédérations : privilégier l'efficacité administrative ou assurer un processus plus collégial et participatif.

Les critères de labellisation reflètent les priorités des fédérations en matière de développement des clubs. L'importance accordée à la formation, présente dans 11 fédérations, souligne une volonté d'investir dans la professionnalisation et la montée en compétences des encadrants et des sportifs. Ce constat fait écho à la dimension humaine de la capacité organisationnelle définie par Doherty et Cuskelly (2020), selon laquelle la qualité des ressources humaines est centrale dans la performance des organisations sportives. Cette orientation est cohérente avec les enjeux actuels de la labellisation, où la qualité de l'encadrement joue un rôle clé dans la progression des pratiquants et dans la structuration des clubs.

L'éthique et la bonne gouvernance, également très présentes dans les critères de labellisation, témoignent d'une prise de conscience croissante quant à la nécessité d'un fonctionnement transparent et responsable des clubs. Ces éléments sont devenus des enjeux majeurs pour les fédérations sportives, notamment face aux défis liés à la lutte contre les abus, les discriminations et la mauvaise gestion financière.

D'autres critères, comme l'offre sportive, l'affiliation et la vie fédérale, mettent en lumière l'importance d'une structuration forte des clubs, tant sur le plan administratif que dans la diversité des activités proposées. En revanche, certains critères moins fréquents, comme l'hygiène, l'encadrement spécifique ou la mise à jour des bases de données, traduisent des préoccupations plus ciblées qui ne sont pas systématiquement prises en compte dans tous les systèmes de labellisation.

Cette diversité des critères pose la question de l'harmonisation des systèmes de labellisation entre les fédérations. Si chaque fédération adapte son label à ses spécificités, une convergence autour de critères fondamentaux pourrait renforcer la reconnaissance du label à une échelle plus large et garantir une cohérence entre les différentes disciplines sportives.

Pour conclure cette section, il apparaît que la diversité des systèmes de labellisation en Fédération Wallonie-Bruxelles reflète les priorités stratégiques et les réalités spécifiques de chaque fédération. Si cette pluralité permet une certaine souplesse et une adaptation aux particularités des clubs, elle soulève également des questions d'harmonisation et de transparence. Une uniformation plus prononcée du système de labellisation, tout en respectant les spécificités des différentes disciplines, pourrait renforcer la cohérence et la lisibilité de ces dispositifs, facilitant ainsi leur adoption par les clubs. L'introduction de critères communs, associés à une approche progressive, permettrait de concilier les exigences de qualité avec les réalités locales des clubs, tout en garantissant un suivi rigoureux et une évaluation constante. Ce faisant, la labellisation pourrait devenir un levier puissant pour la structuration et la professionnalisation des clubs sportifs, tout en soutenant leur dynamique de progrès.

Dans cette optique, il est essentiel de comprendre comment les managers de fédérations perçoivent l'influence des systèmes de labellisation sur les clubs. Cette perception, en tant qu'élément clé, peut éclairer les enjeux et les défis liés à l'implémentation des labels.

Perception des fédérations sportives :

❖ Influence du système de labellisation sur la capacité organisationnelle des clubs sportifs :

L'analyse menée repose sur une analyse thématique, selon l'approche de Braun et Clarke, (2006) des discours recueillis auprès des représentants de plusieurs fédérations sportives, permettant d'identifier les thématiques récurrentes dans l'application de ces systèmes.

Thématiques principales identifiées

L'analyse thématique a mis en évidence plusieurs axes majeurs dans l'application des systèmes de labellisation.

1. La labellisation comme outil de structuration des clubs

Selon, plusieurs fédérations, celles-ci perçoivent que la labellisation constitue un véritable levier pour structurer les clubs. Une d'entre elle note que le processus aide les clubs à s'organiser, à identifier leurs faiblesses et à s'améliorer continuellement. « *Ils trouvaient que c'était un bon système pour se remettre en question et voir leurs points d'amélioration.* » (Féd. 10) Elles estiment aussi que cela encourage les clubs à se professionnaliser et à renforcer leurs capacités organisationnelles. « *C'est une émulation positive entre les clubs.* » (Féd. 5) De plus, une responsable souligne que « *Un club m'a contactée pour discuter de son projet éthique, et en réfléchissant, ils se sont rendu compte qu'ils allaient beaucoup apprendre.* » (Féd.11)

En imposant des critères organisationnels clairs et précis, les managers de fédérations estiment que la labellisation permet de structurer les clubs. Selon une fédération, le label pousse les clubs à établir des responsabilités administratives et sportives, comme la présence de formateurs diplômés et des responsables pour chaque secteur. « *Grâce au Label, les clubs sont obligés de se structurer avec un responsable administratif, un responsable sportif, des entraîneurs diplômés.* » (Féd. 3) Ce cadre organisationnel crée une base solide pour la gestion interne des clubs, facilitant ainsi leur développement. De plus, ce système aide à améliorer la structuration administrative et à garantir la professionnalisation des clubs.

La labellisation offre également un rôle important dans l'évaluation des clubs, permettant de distinguer ceux qui respectent les critères organisationnels des autres. Un responsable met en avant la flexibilité du système de labellisation, avec une évolution progressive des critères qui permet aux clubs plus petits de se développer à leur rythme, ce qui contribue à la fois à renforcer leur organisation interne et à les intégrer dans une démarche d'amélioration continue. « *On a mis un système d'étoiles, c'est quelque chose que j'ai repris d'autres labellisations, pas toujours dans le sport, mais qui fonctionne très bien car c'est évolutif.* » (Féd. 5)

Un autre ajoute que « *La labellisation est née de la nécessité d'améliorer la formation des jeunes et de renforcer l'arbitrage.* » (Féd. 6) Ce sont deux axes

cruciaux pour le développement des clubs. Bien que certains objectifs, comme l'augmentation de la participation féminine, n'aient pas progressé comme prévu, la labellisation a permis une structuration plus efficace des clubs, notamment dans la gestion des jeunes et des formations spécifiques. La labellisation devient ainsi un catalyseur pour l'amélioration des capacités organisationnelles des clubs.

D'autres fédérations, mentionnent que la labellisation a permis d'établir un cadre commun pour les clubs, ce qui favorise une meilleure organisation interne, une plus grande autonomie et un meilleur positionnement par rapport aux clubs non labellisés. « *On voulait structurer les clubs et leur donner une ligne directrice en termes de gouvernance et de formation.* » (Féd. 10), « *Ça va les structurer et les amener vers des choses qu'ils doivent construire en amont, qui vont leur prendre du temps, mais après, qui va faciliter leur travail.* » (Féd. 7)

Enfin, dans des sports plus spécifiques la labellisation a permis d'adapter les critères aux réalités des clubs, en tenant compte de leurs spécificités.

« *On a une fédération multisport/multi-handicap, donc revoir un label adapté est très compliqué.* », « *Le système de labellisation a évolué au fil des années pour s'adapter aux besoins des clubs et aux exigences légales.* » (Féd. 4) « *Chez nous, c'est très compliqué de maintenir une section jeune, car cela coûte énormément d'argent.* » (Féd. 2) Cela montre l'évolution du système de labellisation, qui se veut de plus en plus flexible et personnalisé, pour accompagner chaque club dans son développement organisationnel tout en respectant les besoins de sa discipline.

L'adhésion au label est parfois freinée par une perception négative du processus. Une responsable relève un manque d'information et une confusion avec d'anciens systèmes de labellisation, ce qui dissuade certains clubs de s'engager. « *Beaucoup de clubs ne savent même pas qu'on a supprimé les anciennes obligations administratives.* » (Féd. 8) De plus, la digitalisation du processus pose problème « *Certains dirigeants, souvent plus âgés, ont trouvé le processus digital trop compliqué.* » (Féd. 8) Un responsable note qu'au départ, de nombreux clubs étaient réticents, en raison des échecs précédents. « *Au début, c'était compliqué car les clubs avaient entendu ce discours plusieurs fois sans jamais voir de résultats.* » (Féd. 2)

L'exclusion de certains clubs constitue également un problème. Par exemple, une fédération explique que son label initialement réservé aux clubs sous statut ASBL a exclu un tiers des structures potentielles. *« À la base, on ne visait que les clubs en ASBL, ce qui a éliminé de facto 1/3 des clubs. » (Féd. 8)* Ce type de restriction peut limiter l'impact de la labellisation sur le développement global des clubs sportifs. En outre, cela renforce l'idée de professionnalisation des clubs puisqu'une forme juridique comme une ASBL est plus forte qu'une structure instable d'association de fait.

2. L'impact du label sur les acteurs du club

Selon les responsables de fédérations sportives, ceux-ci perçoivent que le label a un impact significatif sur les ressources humaines au sein des clubs, notamment en ce qui concerne la formation des entraîneurs, l'engagement des bénévoles et la perception du club par les parents.

Des fédérations soulignent que l'introduction de la labellisation vise à *« récompenser les clubs qui travaillent bien » (Féd.1) « La labellisation, comme nous on le voit, c'est de récompenser les clubs par rapport au travail fourni. » (Féd. 4)* c'est-à-dire les clubs bien structurés et favorisant leur développement. Toutefois, certaines fédérations soulignent des réticences des clubs face à l'obligation de former des cadres au sein de leur organisation. Cela montre que la labellisation joue un rôle essentiel dans l'amélioration des capacités organisationnelles, mais qu'elle peut aussi poser des défis pour les clubs qui manquent de ressources.

L'un des effets les plus positifs est l'amélioration de la qualité de l'encadrement. En obligeant les clubs à inscrire leurs entraîneurs aux formations, il contribue à une montée en compétence globale. Comme l'explique un responsable *« Le principal intérêt de cette labellisation-là, c'est que les moniteurs des clubs labellisés sont formés et ont donc plus de compétences pour accompagner les jeunes. »*, *« L'objectif est d'améliorer l'encadrement des clubs et d'élever le niveau général. » (Féd.1)* De plus, une fédération rajoute que *« Dès qu'on a mis en place la labellisation, on a eu un accroissement du nombre d'inscriptions aux formations de cadres. » (Féd. 10)* De même, une autre souligne que *« Le label*

force les écoles de (Sport 5) à inscrire leurs entraîneurs aux formations, et donc à s'inclure vraiment dans le processus. », « C'est un processus logique : un entraîneur a ses formations offertes, il continue à évoluer et à apprendre. » (Féd. 5) Cette obligation permet d'améliorer l'accompagnement des jeunes sportifs et de structurer davantage les clubs. « Les entraîneurs doivent recevoir un plan de développement du jeune joueur et l'appliquer. » (Féd.11)

De plus, le label valorise la structuration des clubs avec la professionnalisation des encadrants en imposant la présence de référents pédagogiques et éthiques. Des responsables soulignent ainsi : *« Chaque club doit avoir un référent jeunes et un référent éthique pour prétendre à la labellisation. » (Féd. 7) « On demande à chaque club labellisé d'avoir un responsable pédagogique diplômé qui encadre les autres moniteurs. » (Féd. 9) ou encore, « Avant, personne ne savait qui contacter dans un club labellisé. Maintenant, chaque club doit avoir un référent jeunes. », « On a introduit un référent éthique qui doit être extérieur à l'équipe encadrante, pour éviter les conflits d'intérêt. » (Féd. 2) Cela garantit un suivi plus rigoureux des apprentissages et des pratiques internes.*

Toutefois, cette obligation de formation engendre aussi des difficultés. Certains entraîneurs perçoivent cela comme une contrainte, estimant que ces formations sont chronophages et difficiles à concilier avec leur emploi du temps. Un entraîneur confie : *« Certains entraîneurs trouvent cela chronophage et difficile à concilier avec leur emploi du temps. » (Féd. 5) De plus, des dérives existent, notamment le « prêt de diplômes », où des entraîneurs certifiés se contentent de prêter leur nom à un club pour répondre aux critères, sans réellement s'impliquer dans la formation des jeunes. Comme le souligne un responsable de club : « Ce sont des gars qui se mettent dans plusieurs clubs et qui n'y sont pas toujours et qui prêtent, entre guillemets, leur diplôme à certains clubs. » (Féd. 3)*

Par ailleurs, le label impacte aussi les bénévoles, qui sont déjà difficiles à recruter et à fidéliser. Le respect des critères impose une charge de travail supplémentaire, ce qui peut décourager certains d'entre eux. Plusieurs fédérations évoquent une lutte quotidienne pour maintenir un engagement bénévole stable. L'un d'eux témoigne : *« Pour les bénévoles, il y a un gros souci, il y a un gros manque de bénévoles actuels. C'est une lutte de tous les jours pour garder des bénévoles au*

sein du club. » (Féd. 3) Ce défi est d'autant plus important dans les petites structures, où la labellisation peut être perçue comme une contrainte supplémentaire. D'autre part, une fédération note que « *Le fait d'être labellisé montre le sérieux du club et peut inciter les bénévoles à s'investir davantage. » (Féd. 9)*

Un autre effet notable du label concerne l'interrogation des parents sur le label son influence sur leur choix. « *Il y a des parents qui demandent 'Tiens, c'est quoi ce système d'étoiles ?' » (Féd. 5)* Ces derniers voient souvent la labellisation comme un gage de qualité et sont plus enclins à inscrire leurs enfants dans un club mieux noté. Comme l'explique un responsable : « *Plus on est haut dans la labellisation, plus les parents vont vouloir venir dans la structure, parce qu'ils croient que c'est un gage de qualité. » (Féd. 3)* Un club trois étoiles, par exemple, attire davantage car il est perçu comme mieux structuré et plus sérieux dans son encadrement. Un responsable précise : « *Un club qui est 3 étoiles, les parents, ça les intéresse certainement un peu plus. » (Féd. 3)* Cette perception peut jouer en faveur des clubs labellisés en leur apportant plus d'adhérents, mais elle peut aussi creuser l'écart entre les clubs bien structurés et ceux qui, faute de moyens, ne peuvent pas répondre aux exigences de labellisation.

D'autre part, plusieurs fédérations pointent du doigt les contraintes associées au processus de labellisation. L'une des critiques les plus récurrentes concerne la lourdeur administrative. Une fédération indique que « *Les clubs voient ça un peu négativement, honnêtement. Dans le sens où ça demande de l'investissement, des contraintes, des obligations. » (Féd. 3)* ce qui peut être une charge trop importante pour certains clubs amateurs. D'autres fédérations confirment ce constat, notant que « *Il y a des clubs qui ne font même pas l'effort parce qu'ils sont déjà débordés par la gestion courante. » (Féd. 6)*, « *Ça demande quand même un travail conséquent d'une ou deux personnes pour suivre le dossier Label toute la saison. »*, « *Certains clubs trouvent le processus trop lourd administrativement. » (Féd. 4)* ou encore « *Le retour principal des clubs, c'est que c'est une grosse charge de travail. » (Féd. 10)*

Enfin, le manque de bénévoles constitue également un frein majeur. Dans plusieurs fédérations, les dirigeants de clubs expriment des difficultés à mobiliser suffisamment de ressources humaines pour répondre aux exigences du label. Comme l'expliquent des responsables : « *On a ce problème de dirigeants un peu sursaturés, et la labellisation devient un dossier en plus.* » (Féd. 6) et de confirmer « *Certains clubs n'ont pas les ressources humaines pour suivre la procédure.* » (Féd. 4)

3. Les implications financières du label

Les managers des fédérations sportives estiment que le label joue un rôle clé dans la gestion financière des clubs, en influençant la répartition des subventions et l'optimisation des ressources. Il permet aux clubs de bénéficier d'un soutien financier, mais l'enveloppe budgétaire allouée varie en fonction des fédérations, du nombre de clubs éligibles et du niveau de labellisation.

En effet, sur le plan financier, plusieurs fédérations ont intégré des incitants monétaires à leur système de labellisation. « *Le label a été créé aussi pour pouvoir redistribuer une enveloppe. Donc il y a une enveloppe de 900.000 euros qui doit être distribuée aux clubs.* » (Féd. 3) Une autre a récemment augmenté son aide financière « *On est passé de 800 euros à 4 000 euros.* » (Féd. 8) pour encourager davantage de candidatures. De même, un responsable souligne que « *L'apport principal du label, c'est financier. Ils sont bien contents d'avoir leur petite plaque, mais ce qui les motive, c'est l'argent.* », « *Un club qui a trois labels d'or peut recevoir jusqu'à 21 000 €.* » (Féd. 11) en fonction de leur niveau de labellisation.

Chaque fédération reçoit des subsides de l'Adeps qui sont ensuite redistribués aux différents clubs. Elle leur a laissé le choix quant au pourcentage octroyé aux clubs. « *Nous, on a choisi de mettre 100 % des subventions pour les clubs.* » (Féd. 7) L'objectif est de pérenniser l'aide financière malgré une enveloppe budgétaire limitée. Un responsable souligne que : « *Le risque, c'est qu'avec plus de fédérations labellisées, les montants baissent et les clubs perdent de l'intérêt.* »

(Féd. 6) Par conséquent, certaines fédérations ont décidé de compenser l'enveloppe avec des fonds propres « *Cette année-ci, on a reçu un financement de l'Adeps moins important, mais on a compensé avec des fonds propres.* » (Féd. 7)

Les subventions sont octroyées différemment selon les fédérations. D'une part, certains clubs labellisés reçoivent des subsides en fonction de leur classement par étoile. Par exemple, « *on parle de 875 euros pour les une étoile, tandis qu'un club trois étoiles peut obtenir jusqu'à 9 900 euros* ». (Féd. 3) ou encore, « *Les clubs qui travaillent bien reçoivent entre 500 et 1 500 euros en fonction de leur niveau de label.* » (Féd. 4) Dans d'autres disciplines, la redistribution des subventions est encadrée différemment. Par exemple, un responsable souligne que :, « *Un subside est donné en fin d'année aux clubs labellisés, et il est réparti sur base d'une règle de trois en fonction d'indicateurs.* », « *Il y a plus de 44 000 € pour le label initiation, 38 000 € pour formation et 8 000 € pour performance.* » (Féd. 9)

Toutefois, certains dirigeants estiment que ces montants ne couvrent pas les investissements nécessaires pour répondre aux critères de labellisation. « *Quand je vois l'investissement qu'un club doit avoir pour obtenir un 3 étoiles, les 9 900 euros qu'ils reçoivent ne couvrent pas du tout l'investissement.* » (Féd. 3) Cette réalité pose la question de la rentabilité du label pour certains clubs, notamment les plus petits, qui doivent mobiliser des ressources importantes pour satisfaire aux exigences.

Par ailleurs, le label ne se limite pas aux subventions directes. Certains clubs profitent de leur labellisation pour obtenir des avantages locaux, comme des réductions sur la location d'infrastructures sportives. Par exemple, « *Peut-être qu'ils peuvent bénéficier d'un tarif préférentiel pour les lignes d'eau.* » (Féd. 9) « *Certains clubs utilisent leur labellisation pour négocier des créneaux de piscine avec leur commune.* » (Féd. 2) De plus, certaines communes encouragent la labellisation en offrant des aides supplémentaires aux clubs qui s'engagent dans cette démarche. « *Certaines communes octroient des subsides supplémentaires aux clubs labellisés.* » (Féd. 9)

Les responsables soulignent que les clubs peuvent également utiliser leur labellisation comme un levier pour attirer des financements privés. Un club trois étoiles, par exemple, aura plus de facilité à convaincre des sponsors. Un dirigeant explique : « *Avoir trois étoiles permet de négocier avec des sponsors et partenaires.* » (Féd. 4) « *Avoir un label est un argument pour attirer des sponsors.* » (Féd. 2) Certains clubs utilisent même leur labellisation pour obtenir du soutien auprès des collectivités locales. « *Certains clubs vont voir leur commune et demandent un soutien en montrant qu'ils sont labellisés.* » (Féd. 4)

Toutefois, les fédérations remarquent que la répartition des subventions peut générer des tensions entre clubs. Dans certaines disciplines, des inégalités ont été relevées, « *Avant, certains clubs recevaient dix fois plus de subsides que d'autres pour le même label.* », « *Aujourd'hui, on a introduit un système de répartition plus juste, basé sur des points cumulables.* » (Féd. 2) Pour remédier à ces disparités, certaines fédérations ont mis en place un système plus équitable, basé sur des points cumulables.

Enfin, l'impact du label sur les finances d'un club varie en fonction de sa taille. « *Pour un petit club, 2 000 € c'est du nouveau matériel. Pour un grand club, 15 000 € c'est une goutte d'eau dans leur budget.* » (Féd.11) Certains clubs intègrent même leur subvention de labellisation dans leur prévision budgétaire, ce qui peut s'avérer risqué. Une fédération met en garde : « *Certains clubs budgétisent leur subvention du label à l'avance, ce qui est risqué car l'enveloppe varie chaque année.* » (Féd.11)

4. Les implications relationnelles du label

Les managers de fédérations perçoivent que le label a un impact significatif sur les relations des clubs avec leur environnement, notamment en matière de visibilité, de sponsoring et de collaboration avec la fédération et d'autres clubs. Si certains pensent que les clubs s'en servent comme un outil de promotion, d'autres pensent que son influence reste variable en fonction du sport et du contexte local.

L'un des impacts majeurs de la labellisation est la reconnaissance officielle qu'elle offre aux clubs. Plusieurs fédérations soulignent que le label est perçu

comme un gage de qualité, influençant positivement l'image des clubs auprès des parents et des partenaires. « *C'est un bonus. C'est juste un gage de qualité qui est reconnu par la fédération.* » (Féd.1) De plus, celle-ci indique que « *Les parents qui veulent inscrire leur enfant et qui voient les labels se disent que c'est quelque chose de sérieux.* » (Féd.1) Cette reconnaissance peut également faciliter l'accès à des subventions supplémentaires, comme le mentionne un responsable : « *Les clubs labellisés sont mieux vus pour obtenir des subsides d'infraports.* » (Féd. 5)

La labellisation permet aussi aux clubs de se distinguer des structures privées, leur donnant ainsi une meilleure visibilité et reconnaissance, ce qui renforce leur capacité organisationnelle à long terme. « *La raison d'exister du label, c'est garantir une qualité d'apprentissage et permettre aux clubs de se distinguer par rapport aux structures privées.* » (Féd. 9)

D'un point de vue marketing, le label est souvent utilisé pour valoriser l'image du club. Des fédérations observent qu'un grand nombre d'entre eux affichent fièrement leur label sur leurs réseaux sociaux et leur site internet, ce qui leur permet d'attirer davantage de membres et de partenaires « *Certains clubs affichent leur label sur leurs réseaux sociaux et leur site Internet.* » (Féd. 4) Une fédération souligne : « *Un Label 3 va l'utiliser, mais même un Label 1. Plus d'une fois, je vois sur les réseaux des clubs qu'ils en font une publicité.* », « *Au début, ils faisaient ça pour les subsides, mais maintenant, certains clubs en font une fierté.* » (Féd. 3) Dans certains cas, il permet aussi de renforcer la crédibilité du club auprès de partenaires financiers. « *Avec les sponsors, je suppose que quand on lit un Label d'excellence 3 étoiles, ça permet certainement de vendre un peu son club et son produit.* » (Féd. 3)

Le label joue également un rôle dans les relations entre clubs et fédérations. Il a permis d'améliorer la communication et de renforcer la confiance entre les acteurs du sport. Un dirigeant note que : « *Ça a vraiment instauré un climat de confiance entre la fédération et les clubs.* » (Féd. 5) De plus, les échanges sont jugés plus transparents et constructifs, ce qui facilite la mise en place d'initiatives communes. « *Les échanges sont plus positifs et il y a plus de transparence.* » (Féd. 5) Cependant, toutes les disciplines ne connaissent pas les mêmes

dynamiques, et dans certains sports, la collaboration entre clubs reste limitée.

« Les clubs sont plutôt en concurrence les uns avec les autres. » (Féd. 6)

La visibilité du label varie également selon la discipline. *« Un club de tennis aura plus d'avantages à être labellisé qu'un club de tennis de table, car le marché n'est pas le même. » (Féd. 6)* De plus, la fédération reconnaît que le label reste encore trop interne aux clubs et devrait être mieux valorisé. *« On voudrait améliorer la visibilité du label, mais aujourd'hui, ça reste interne aux clubs. » (Féd. 6)*

Au niveau des relations interclubs, la labellisation n'a pas systématiquement entraîné de nouvelles collaborations. Certains clubs ont commencé à organiser des compétitions pour améliorer leur classification, mais le label n'a pas été un moteur direct de coopération entre structures. *« Certains clubs qui n'avaient pas organisé de compétitions avant vont peut-être le faire pour obtenir un label. » (Féd.1)*

L'attractivité du label pour les sponsors et collectivités locales reste contrastée. Dans certaines disciplines, il a permis d'améliorer les relations avec les communes, qui sont plus enclines à soutenir un club bien structuré. *« On a des clubs qui reviennent en disant qu'ils ont un contact privilégié maintenant avec la commune. » (Féd. 7)* Il peut aussi être un atout pour rechercher des partenariats privés. *« C'est toujours plus valorisant pour un club de dire 'on est Label 2 étoiles' et d'aller voir un partenaire pour un soutien. » (Féd. 7)* Toutefois, dans d'autres sports, son effet sur le sponsoring reste limité. *« Très peu de clubs utilisent leur label pour attirer des sponsors. » ((Féd. 4)*

Enfin, des tensions existent autour de la répartition des financements entre fédérations. *« Il n'y a aucune proportionnalité dans l'attribution des subsides entre fédérations, c'est un vrai problème. » (Féd. 10)* Certaines d'entre elles constatent un manque d'uniformité dans l'attribution des labels, ce qui génère des frustrations. *« D'autres fédérations donnent des labels plus facilement et obtiennent plus de financement. Nous, en étant stricts, on est pénalisés. » (Féd. 10)* D'autres fédérations sont confrontées à la concurrence d'organismes attribuant plus facilement des financements, ce qui peut détourner certains clubs. *« On ne veut pas être trop exigeants, sinon certains clubs risquent d'aller vers*

une autre fédération.» (Féd. 4) Par ailleurs, certains clubs expriment un sentiment d'injustice par rapport à d'autres sports plus subventionnés. « Les clubs savent que le (Sport 3) reçoit plus d'aides, et ça frustre certains dirigeants. » (Féd. 4)

5. Les implications stratégiques du label

L'analyse des entretiens met en évidence une influence des systèmes de labellisation sur certaines dimensions de la capacité organisationnelle des clubs. Cependant, la dimension stratégique semble moins marquée. Les résultats montrent que la labellisation est perçue davantage comme un levier d'opportunité à court terme, plutôt que comme un outil structurant une vision stratégique durable.

L'un des éléments récurrents dans les discours des acteurs interrogés est que l'engagement dans un processus de labellisation repose avant tout sur des considérations pragmatiques, notamment financières et administratives. Les clubs cherchent à obtenir des subsides ou à répondre aux exigences fédérales, mais cela ne s'accompagne pas nécessairement d'une réflexion sur leur orientation stratégique à long terme. Comme l'exprime un manager : « *On ne va pas se mentir, ce qui motive en premier, ce sont les subsides.* » (Féd. 9)

De même, au sein d'une fédération on observe une approche où le label est perçu comme une source de financement, mais sans intégration dans une vision stratégique plus large : « *Certains clubs budgétisent leur subvention du label à l'avance, ce qui est risqué car l'enveloppe varie chaque année.* » (Féd.11) Ainsi, le label est souvent considéré comme un objectif administratif à atteindre plutôt que comme un outil de structuration et de différenciation.

Par conséquent, pour que la labellisation contribue à la capacité stratégique des clubs, elle devrait leur permettre de se différencier, d'orienter leurs actions et de se positionner sur le long terme. Or, les critères de labellisation semblent davantage uniformiser les pratiques qu'encourager une véritable réflexion stratégique.

De même, un dirigeant met en avant la nécessité de repenser le label pour qu'il s'adapte mieux aux différentes réalités des clubs : « *À terme, il faudrait différencier davantage les clubs selon leurs objectifs (haut niveau vs loisirs).* » (Féd. 8) Cela met en évidence une contradiction : bien que la labellisation ait pour ambition d'accompagner les clubs vers une structuration plus efficace, elle tend plutôt à imposer un cadre uniforme qui ne permet pas aux clubs de l'exploiter comme un levier stratégique propre.

Les interviews menées avec divers responsables de fédérations sportives mettent en lumière plusieurs aspects clés de l'impact de la labellisation sur la capacité organisationnelle des clubs en Fédération Wallonie-Bruxelles. Ces systèmes de labellisation sont conçus comme des outils structurants permettant d'améliorer la gouvernance des clubs, d'assurer la qualité de la formation des encadrants et de faciliter l'accès aux financements. Toutefois, leur mise en œuvre s'accompagne de défis majeurs, notamment la lourdeur administrative, les disparités entre petits et grands clubs et l'équilibre financier des subventions.

La labellisation joue un rôle essentiel dans la professionnalisation des clubs en leur imposant des critères clairs et en favorisant une amélioration continue. Elle permet également de structurer leur développement en instaurant des normes de gestion et de formation comme l'indiquent également Hall et al. (2003) dans leur cadre des capacités organisationnelles. Cependant, certains clubs rencontrent des difficultés à s'adapter à ces exigences, en raison d'un manque de ressources humaines et financières. La complexité des démarches administratives et la charge supplémentaire imposée aux bénévoles constituent également des freins à son adoption généralisée. Ces constats rejoignent les analyses de Misener & Doherty (2009), qui identifient l'hétérogénéité des capacités internes comme un frein majeur à la mise en œuvre uniforme de réformes organisationnelles.

D'un point de vue financier, le label est considéré comme un outil stratégique facilitant l'obtention de subventions et renforçant la reconnaissance institutionnelle. Par ailleurs, même s'il représente un apport financier important, l'impact du label diffère selon les contextes : il peut encourager une gestion financière plus rigoureuse et favoriser la diversification des ressources, tout en

constituant un investissement conséquent pour les clubs aux moyens les plus modestes.

Toutefois, les modalités de redistribution des aides varient d'une fédération à l'autre, ce qui soulève des interrogations quant à l'harmonisation des pratiques et à la transparence des mécanismes de financement. On observe également une tendance marquée dans laquelle un nombre croissant de fédérations instaurent des systèmes de labellisation et que de plus en plus de clubs souhaitent obtenir ce label. Cependant, cette dynamique se heurte à une réalité budgétaire : alors que la demande de labellisation s'accroît, le budget octroyé varie d'une année à l'autre ce qui entraîne pour certains clubs une diminution relative des subsides attribués à un niveau de label supérieur. En revanche, dans d'autres fédérations où les subsides alloués ont été réévalués à la hausse, les clubs bénéficient d'un meilleur soutien financier, soulignant ainsi des disparités notables dans la répartition des ressources au sein du monde sportif. Ces déséquilibres questionnent la durabilité du modèle, notamment dans un contexte où les budgets sont souvent annuels, variables et dépendants des politiques publiques (Nagel et al., 2015).

Si certaines fédérations tentent d'alléger les démarches administratives ou d'augmenter les aides financières, il demeure essentiel d'accompagner les clubs dans leur transition vers un fonctionnement plus structuré. La réussite de la labellisation repose ainsi non seulement sur l'engagement des entraîneurs et des dirigeants, mais aussi sur l'adhésion des bénévoles et des parents, acteurs incontournables de la dynamique des clubs. Ce constat est en ligne avec les observations de Cuskelly et al. (2006) sur la centralité du bénévolat dans les organisations sportives locales.

En parallèle, la labellisation influence les relations des clubs à plusieurs niveaux. Elle peut améliorer leur visibilité et renforcer leurs partenariats, mais son effet dépend du sport concerné et de la perception des acteurs locaux. Ce point recoupe les travaux de Schroeder (2019), qui rappelle que la visibilité externe des labels conditionne leur impact en termes de partenariats et de légitimation. Si elle facilite la communication avec les fédérations, son rôle dans le développement de la coopération interclubs reste à approfondir.

Un facteur qui pourrait expliquer la faible présence de la dimension stratégique dans les résultats est que la réflexion sur l'évolution du label est principalement menée au niveau des fédérations, et non au sein des clubs. Les clubs se conforment aux critères établis, mais ne sont pas nécessairement impliqués dans une réflexion plus large sur l'orientation stratégique du système.

Ces éléments suggèrent que les fédérations utilisent la labellisation comme un outil de régulation et de structuration à l'échelle nationale, mais que les clubs n'en font pas un levier stratégique individuel.

L'avenir du label repose donc sur un équilibre entre simplification administrative, élargissement du dispositif, différenciation des objectifs des clubs et maintien d'un financement adapté. Conscientes des défis, les fédérations cherchent à faire évoluer ce système pour qu'il demeure attractif et efficace, en veillant à ce qu'il réponde aux besoins des clubs.

b) Perception des clubs sportifs

❖ Impact du système de labellisation sur la capacité organisationnelle des clubs sportifs :

Nous avons mesuré la perception des dirigeants de clubs sportifs sur l'impact du système de labellisation sur la capacité organisationnelle des clubs sportifs. Pour rappel, seuls les clubs labellisés ont eu accès à cette partie du questionnaire.

Tableau 2

Description des dimensions

Dimensions	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type	Cronbach's Alpha
Dim_rh (7)	149.00	1.00	4.57	2.96	.91	.880
Dim_fin (7)	149.00	1.00	4.29	2.65	.87	.868
Dim_infr (7)	149.00	1.00	4.43	2.63	.93	.901
Dim_stra (7)	149.00	1.00	4.71	3.03	.91	.920
Dim_rel (10)	149.00	1.00	4.80	2.88	.91	.938
Dimfr_rh (2)	245.00	1.00	5.00	3.15	1.32	.895
Dimfr_fi (2)	244.00	1.00	5.00	3.07	1.10	.558
Dimfr_in (7)	244.00	1.00	5.00	3.04	.74	.708
Dimfr_st (1)	244.00	1.00	5.00	3.34	1.23	/
Dimfr_re (1)	242.00	1.00	5.00	3.32	1.26	/
Dimin_rh (4)	245.00	1.00	5.00	3.76	.79	.777
Dimin_fi (1)	245.00	1.00	5.00	4.27	1.04	/
Dimin_in (3)	245.00	1.00	5.00	3.66	.84	.726
Dimin_st (1)	245.00	1.00	5.00	3.78	1.07	/
Dimin_re (3)	245.00	1.00	5.00	3.55	.92	.773

Note : () : nombre d'items par dimension

Sur base du tableau 2, nous pouvons observer que d'après les dirigeants de clubs sportifs, l'impact de la labellisation est le plus fort sur la dimension stratégique avec une moyenne de 3,03, ensuite sur la dimension humaine avec une moyenne de 2,96, ensuite sur la dimension relationnelle avec une moyenne de 2,88, ensuite sur la dimension financière avec une moyenne de 2,65, ensuite sur la dimension infrastructurelle avec une moyenne de 2,63.

Nous avons ensuite comparé les différentes dimensions entre elles. Selon les dirigeants de clubs, il y a une différence significative entre l'impact de la labellisation sur la dimension stratégique et l'impact sur la dimension financière. La dimension stratégique est perçue comme étant significativement plus impactée que la dimension financière ($p=.000$). Selon les dirigeants de clubs, il y a une différence significative entre l'impact de la labellisation sur la dimension stratégique et l'impact sur la dimension infrastructurelle. La dimension stratégique est perçue comme étant significativement plus impactée que la dimension infrastructurelle ($p=.000$).

Ensuite, selon les dirigeants de clubs, il y a une différence significative entre l'impact de la labellisation sur la dimension humaine et l'impact sur la dimension financière. La dimension humaine est perçue comme significativement plus impactée que la dimension financière ($p=.000$). Selon les dirigeants de clubs, il y a une différence significative entre l'impact de la labellisation sur la dimension humaine et l'impact sur la dimension infrastructurelle. La dimension humaine est perçue comme étant significativement plus impactée que la dimension infrastructurelle ($p=.000$).

De plus, selon les dirigeants de clubs, il y a une différence significative entre l'impact de la labellisation sur la dimension relationnelle et l'impact sur la dimension financière. La dimension relationnelle est perçue comme significativement plus impactée que la dimension financière ($p=.013$). Selon les dirigeants de clubs, il y a une différence significative entre l'impact de la labellisation sur la dimension relationnelle et l'impact sur la dimension infrastructurelle. La dimension relationnelle est perçue comme étant significativement plus impactée que la dimension infrastructurelle ($p=.013$).

Cette hiérarchisation peut s'expliquer par la nature même du système de labellisation et son mode d'implantation dans les clubs. Tout d'abord, le fort impact sur la dimension stratégique peut s'expliquer par le fait que la labellisation impose aux clubs des critères précis qui les obligent à structurer leur organisation. Elle les pousse à formaliser leur gouvernance, à planifier leurs actions de manière plus rigoureuse et à professionnaliser leurs pratiques en mettant en place des indicateurs de suivi et d'évaluation. Le label devient ainsi un outil structurant qui oriente les décisions stratégiques du club. Ces observations s'inscrivent dans la lignée des travaux de Hall et al. (2003) et Doherty, Misener et Cuskelly (2014), qui soulignent l'importance de la planification stratégique et de la gestion de la performance dans le développement de la capacité organisationnelle.

Ensuite, la dimension humaine est perçue comme fortement impactée, car la labellisation impose souvent des standards en matière de qualification et de formation des encadrants. Les clubs doivent ainsi s'assurer que leurs entraîneurs et bénévoles disposent des certifications requises, ce qui favorise le renforcement des compétences et améliore le recrutement ainsi que la fidélisation des bénévoles. Le label agit donc comme un levier de professionnalisation des ressources humaines du club. Ce constat est cohérent avec les résultats de Misener et Doherty (2009), qui identifient les ressources humaines comme un pilier fondamental de la capacité organisationnelle.

La dimension relationnelle est également impactée, bien que de manière intermédiaire. En obtenant un label, un club peut renforcer ses relations avec la fédération, bénéficier d'un réseau plus structuré et améliorer sa crédibilité auprès des partenaires institutionnels et privés. Toutefois, plusieurs auteurs soulignent que cet effet varie selon la visibilité du label concerné (Schroeder, 2019 ; O'Gorman, 2010). Si le label est peu connu ou peu valorisé, son impact sur les relations externes du club reste limité.

Concernant les dimensions financière et infrastructurelle, elles sont perçues comme étant impactées par la labellisation. En effet, bien que certains labels puissent être associés à des aides financières ou des subventions, celles-ci sont rarement suffisantes pour compenser les coûts engendrés par le respect des critères de labellisation. Ce constat rejoint ceux de Nagel et al. (2015), qui

relèvent les limites budgétaires des politiques de professionnalisation dans les structures sportives de base. De plus, les sponsors ne considèrent pas toujours le label comme un critère déterminant dans leurs décisions d'investissement. De la même manière, l'amélioration des infrastructures dépend généralement de financements extérieurs, comme l'ont montré Van Hoecke et al. (2009) dans leur étude sur les clubs en Flandre. Bien que certaines normes imposées par le label puissent encourager des évolutions en matière d'équipements, celles-ci ne se traduisent pas systématiquement par des améliorations concrètes dans les clubs labellisés.

❖ **Freins et incitants en termes de capacité organisationnelle à l'obtention du label :**

Nous avons mesuré les freins et incitants des clubs sportifs en termes de capacité organisationnelle à se faire labelliser. Pour ce faire, les clubs labellisés et non labellisés ont eu accès à cette partie du questionnaire.

Sur base du tableau 2, nous pouvons observer que d'après les dirigeants de clubs sportifs, la dimension perçue comme étant le frein le plus important est la dimension stratégique avec une moyenne de 3,34, ensuite la dimension relationnelle avec une moyenne de 3,32, ensuite la dimension humaine avec une moyenne de 3,15, ensuite la dimension financière avec une moyenne de 3,07, ensuite la dimension infrastructurelle avec une moyenne de 3,04.

D'autre part, la dimension perçue comme étant l'incitant le plus important est la dimension financière avec une moyenne de 4,27, ensuite la dimension stratégique avec une moyenne de 3,78, ensuite la dimension humaine avec une moyenne de 3,76, ensuite la dimension infrastructurelle avec une moyenne de 3,66, ensuite la dimension relationnelle avec une moyenne de 3,55.

Nous avons ensuite comparé les différentes dimensions en tant que freins à l'obtention du label entre elles. Selon la perception des dirigeants de clubs labellisés, il n'y a pas de différence significative entre les dimensions en tant que freins à l'obtention du label. Selon la perception des dirigeants de clubs non labellisés, il y a une différence significative entre la dimension relationnelle et la dimension infrastructurelle. La dimension relationnelle est perçue comme étant un frein significativement plus important que la dimension infrastructurelle.

Nous avons ensuite comparé les différentes dimensions en tant qu'incitants à l'obtention du label entre elles. Selon la perception des dirigeants de clubs labellisés, il y a des différences significatives entre les dimensions en tant qu'incitants à l'obtention du label. Selon les dirigeants de clubs labellisés, il y a une différence significative entre la dimension financière et la dimension stratégique. La dimension financière est perçue comme un incitant plus important à l'obtention du label que la dimension stratégique ($p=.005$). Selon les dirigeants de clubs labellisés, il y a une différence significative entre la dimension financière et la dimension humaine. La dimension financière est perçue comme un incitant plus important à l'obtention du label que la dimension humaine ($p=.000$). Selon les dirigeants de clubs labellisés, il y a une différence significative entre la dimension financière et la dimension infrastructurelle. La dimension financière est perçue comme un incitant plus important à l'obtention du label que la dimension infrastructurelle ($p=.000$). Selon les dirigeants de clubs labellisés, il y a une différence significative entre la dimension financière et la dimension relationnelle. La dimension financière est perçue comme un incitant plus important à l'obtention du label que la dimension relationnelle ($p=.005$).

De plus, selon les dirigeants de clubs labellisés, il y a une différence significative entre la dimension stratégique et la dimension infrastructurelle. La dimension stratégique est perçue comme un incitant plus important à l'obtention du label que la dimension infrastructurelle ($p=.004$). Selon les dirigeants de clubs labellisés, il y a une différence significative entre la dimension stratégique et la dimension relationnelle. La dimension stratégique est perçue comme un incitant plus important à l'obtention du label que la dimension relationnelle ($p=.000$).

Enfin, Selon les dirigeants de clubs labellisés, il y a une différence significative entre la dimension humaine et la dimension relationnelle. La dimension humaine est perçue comme un incitant plus important à l'obtention du label que la dimension relationnelle ($p=.013$).

Par ailleurs, selon la perception des dirigeants de clubs non labellisés, il y a des différences significatives entre les dimensions en tant qu'incitants à l'obtention du

label. Selon les dirigeants de clubs non labellisés, il y a une différence significative entre la dimension financière et la dimension stratégique. La dimension financière est perçue comme un incitant plus important à l'obtention du label que la dimension stratégique ($p=.000$). Selon les dirigeants de clubs non labellisés, il y a une différence significative entre la dimension financière et la dimension humaine. La dimension financière est perçue comme un incitant plus important à l'obtention du label que la dimension humaine ($p=.000$). Selon les dirigeants de clubs non labellisés, il y a une différence significative entre la dimension financière et la dimension infrastructurelle. La dimension financière est perçue comme un incitant plus important à l'obtention du label que la dimension infrastructurelle ($p=.000$). Selon les dirigeants de clubs non labellisés, il y a une différence significative entre la dimension financière et la dimension relationnelle. La dimension financière est perçue comme un incitant plus important à l'obtention du label que la dimension relationnelle ($p=.000$).

Les résultats montrent que, d'un point de vue global, les freins les plus importants perçus à l'obtention du label sont principalement d'ordre stratégique et relationnel, tandis que les incitants les plus importants sont de nature financière. Ces perceptions confirment l'importance de plusieurs dimensions constitutives de la capacité organisationnelle, telle que conceptualisée par Doherty et al. (2014) et Doherty & Cuskelly (2020), qui considèrent la capacité stratégique, humaine, infrastructurelle, relationnelle et financière comme des piliers interdépendants de la performance organisationnelle des clubs sportifs.

Le fait que la dimension stratégique soit perçue comme le frein le plus important peut être interprété comme un manque de vision, de planification ou d'alignement des objectifs des clubs avec les exigences des systèmes de labellisation (Doherty et al., 2014). Ce constat rejoint les travaux de Hall et al. (2003), qui soulignent les difficultés des petites structures sportives à formuler une stratégie claire en raison d'un manque de compétences internes ou de temps bénévole.

De même, la perception élevée de la dimension relationnelle comme frein, notamment dans les clubs non labellisés, fait écho aux recherches de Misener & Doherty (2009) et Lefebvre et al. (2022) sur les limites de la collaboration entre clubs et avec les fédérations. Ces difficultés à mobiliser des partenariats ou à tisser

un réseau solide peuvent affecter la capacité des clubs à répondre aux critères de labellisation, qui nécessitent souvent une coordination avec des acteurs externes.

La dimension financière, quant à elle, est perçue comme l'incitant le plus important à l'obtention du label, tant par les clubs labellisés que non labellisés. Ce résultat est cohérent avec les travaux de Eisinger (2002) et Nowy et al. (2015), qui montrent que l'accès à des ressources financières constitue une motivation déterminante pour initier ou maintenir des démarches de certification.

Les différences significatives relevées entre les dimensions, en particulier la supériorité perçue de la dimension financière sur toutes les autres incitantes sont en ligne avec les observations de Schlesinger & Doherty (2020) et Seippel (2019), selon lesquels la certification est souvent perçue par les clubs comme un mécanisme d'incitation instrumentale plus que comme une démarche de renforcement structurel.

Par ailleurs, les résultats confirment que certains freins sont davantage ressentis dans les clubs non labellisés, notamment la dimension relationnelle qui est perçue comme significativement plus contraignante que la dimension infrastructurelle. Cela peut s'expliquer par le fait que les clubs non engagés dans des démarches de labellisation disposent généralement de réseaux institutionnels plus faibles (Misener & Doherty, 2009 ; Van Hoecke et al., 2009). À l'inverse, les clubs labellisés, une fois intégrés dans une logique de qualité, bénéficient souvent de mécanismes d'accompagnement et de soutien renforcés (De Knop et al., 2004)

Enfin, la variété des incitants reconnus montre que la labellisation peut aussi être perçue comme un outil de développement organisationnel global. Cela rejoint les perspectives de Van Hoecke & De Knop (2006), pour qui les systèmes de labellisation peuvent jouer un rôle structurant sur les plans du management, de la formation des bénévoles, ou de la gouvernance interne. Toutefois, la hiérarchisation marquée des incitants suggère que les clubs priorisent les bénéfices tangibles, avant les retombées symboliques ou structurelles.

c) Comparaison des perceptions des dirigeants de fédérations sportives et des responsables des clubs sportifs :

La comparaison entre la perception des responsables de clubs sportifs et celle des dirigeants de fédérations quant à l'influence du système de labellisation met en lumière des convergences, mais aussi des divergences. Si les deux parties reconnaissent que la labellisation a un effet structurant sur les clubs, leur manière de percevoir ses impacts varie en fonction de leur position et de leurs objectifs (Doherty & Cuskelly, 2020 ; Van Hoecke et al., 2009).

Tout d'abord, les deux groupes s'accordent sur le fait que la labellisation joue un rôle déterminant dans le développement stratégique des clubs. Du côté des responsables de clubs, le label est perçu comme une contrainte positive, qui les oblige à structurer leur organisation, à formaliser leur gouvernance et à professionnaliser leurs pratiques. L'existence de critères précis et d'un cadre défini pousse les clubs à adopter une planification plus rigoureuse, à mettre en place des indicateurs de suivi et d'évaluation, et à se conformer aux attentes des fédérations (Schlesinger & Doherty, 2020). Cette dynamique est également soulignée par Nichols & Taylor (2015) dans leur analyse des politiques d'assurance qualité dans les clubs communautaires, où les labels contribuent à ancrer une culture de la planification. Cette perception est partagée par les dirigeants de fédérations, qui considèrent la labellisation comme un outil de pilotage, leur permettant d'orienter le développement des clubs et de garantir une certaine homogénéité au sein du réseau fédéral. Cela témoigne d'un usage de la labellisation à des fins d'uniformisation et de gouvernance à l'échelle du réseau, comme le soulignent également O'Gorman (2010) et Misener (2013) dans leurs analyses de la gouvernance sportive. Toutefois, les fédérations adoptent une approche plus institutionnelle, voyant dans le label un moyen de contrôle et d'alignement des clubs avec les objectifs fédéraux, tandis que les clubs, confrontés aux réalités opérationnelles, perçoivent davantage le label comme un guide structurant qui leur apporte un cadre, mais aussi des obligations à respecter.

De la même manière, la dimension humaine est perçue comme fortement influencée par la labellisation, bien que, là encore, une nuance soit observable entre les deux points de vue. Les responsables de clubs considèrent que le label impose des exigences en matière de qualification et de formation des encadrants,

ce qui favorise la montée en compétences des entraîneurs et bénévoles et améliore leur fidélisation (Van Hoecke & De Knop, 2006). Ils voient donc la labellisation comme un levier de professionnalisation, bien qu'ils soulignent parfois les difficultés liées aux coûts de formation et au renouvellement des effectifs bénévoles. De leur côté, les dirigeants de fédérations ont une vision plus globale et estiment que la labellisation permet une amélioration qualitative de l'encadrement à l'échelle du réseau fédéral. Ils perçoivent l'investissement dans la formation comme un critère fondamental du développement des clubs, même s'ils sous-estiment parfois les contraintes locales qui peuvent limiter la mise en œuvre de ces formations. Cette tension entre perspectives locales et systémiques est bien identifiée dans les travaux de Doherty & Cuskelly (2020), qui mettent en évidence les écarts entre les attentes institutionnelles et les réalités opérationnelles des clubs.

Une différence plus marquée apparaît lorsqu'il s'agit de la dimension relationnelle, c'est-à-dire la capacité du label à renforcer les interactions des clubs avec leurs parties prenantes. Les responsables de clubs reconnaissent que la labellisation peut améliorer leur visibilité et leurs relations avec la fédération, mais ils relativisent cet effet, estimant qu'il reste limité si le label n'est pas bien valorisé au sein de l'écosystème sportif. Selon eux, un label peu connu ou peu médiatisé ne constitue pas un véritable levier pour attirer de nouveaux partenaires. Ce constat rejoint les travaux de Schroeder (2019), qui souligne que la dimension relationnelle dépend en partie de la visibilité externe des dispositifs qualité. À l'inverse, les dirigeants de fédérations ont une perception plus optimiste et considèrent que la labellisation joue un rôle structurant dans la mise en réseau des clubs, facilitant les interactions avec les collectivités, les sponsors ou d'autres institutions. Pour eux, le label agit comme un gage de qualité qui crédibilise les clubs aux yeux des financeurs et partenaires potentiels. Cette divergence peut s'expliquer par le fait que les fédérations conçoivent le label comme un outil institutionnel, alors que les clubs, ancrés dans la réalité du terrain, en perçoivent les effets de manière plus pragmatique.

L'écart de perception le plus significatif concerne cependant les dimensions financière et infrastructurelle. Les responsables de clubs jugent l'impact du label relativement faible sur ces deux aspects. Bien que certains labels soient assortis de

subventions ou d'aides financières, celles-ci sont souvent insuffisantes pour couvrir les coûts engendrés par la mise en conformité aux critères du label. De plus, les clubs constatent que les sponsors ne considèrent pas toujours la labellisation comme un critère décisif pour soutenir un club. La reconnaissance du label par les financeurs dépend en grande partie de sa notoriété et de la communication qui en est faite, ce qui peut varier considérablement d'une fédération à l'autre ce qui est cohérent avec les constats de Nagel et al. (2015) et Van Hoecke et al. (2009). Du côté des infrastructures, les clubs soulignent que leur amélioration dépend généralement d'investissements publics ou privés indépendants du processus de labellisation. Bien que certaines normes imposées par le label puissent encourager des évolutions en matière d'équipements, elles ne se traduisent pas systématiquement par des améliorations concrètes.

À l'inverse, les dirigeants de fédérations ont une vision plus positive de l'effet du label sur ces dimensions. Ils estiment que la labellisation peut faciliter l'accès à des financements, notamment en renforçant la crédibilité du club auprès des institutions publiques et des sponsors. Ils considèrent également que les clubs labellisés bénéficient d'un accès privilégié à certaines infrastructures, par exemple via des conventions d'utilisation de salles ou de terrains. Cette perception plus optimiste peut s'expliquer par le fait que les fédérations raisonnent à une échelle plus large et bénéficient d'une vue d'ensemble des dispositifs d'aides disponibles. Cependant, cette vision peut parfois être déconnectée des réalités locales, où les clubs doivent faire face à des contraintes budgétaires et administratives qui limitent l'impact réel du label sur leur financement et leurs infrastructures.

En conclusion, cette comparaison met en évidence une perception partagée de l'impact du label sur les dimensions stratégique et humaine, qui sont jugées comme étant les plus fort impactées par la labellisation aussi bien par les clubs que par les fédérations. Cependant, des écarts apparaissent sur la dimension relationnelle, perçue comme plus fortement impactée par les fédérations que par les clubs, et surtout sur les dimensions financière et infrastructurelle, où les fédérations tendent à surestimer l'impact du label. Ces différences s'expliquent par la position de chaque acteur : les fédérations adoptent une vision institutionnelle et globale, considérant le label comme un levier structurant et un

gage de reconnaissance, tandis que les clubs ont une approche plus pragmatique, évaluant l'impact du label en fonction de leur réalité quotidienne et des ressources effectivement mobilisables.

V. Contributions et implications pratiques

A. Contributions :

Sur le plan théorique, ce mémoire enrichit la compréhension de la capacité organisationnelle des clubs sportifs en mobilisant et en appliquant le cadre conceptuel de Cuskelly et Doherty (2020) dans le contexte spécifique de la Fédération Wallonie-Bruxelles. L'utilisation de ce modèle permet de structurer l'analyse autour de cinq dimensions clés dont les ressources humaines, infrastructurelles, financières, relationnelles et stratégiques et ainsi de mieux cerner les leviers et obstacles liés au développement organisationnel des clubs.

En étudiant la manière dont les responsables de fédérations et de clubs perçoivent l'influence des systèmes de labellisation, ce mémoire vient combler un manque dans la littérature actuelle. En effet, peu de recherches s'intéressent au lien entre les labels décernés par les institutions sportives et le développement concret des clubs, surtout au niveau local. Ce travail apporte donc un regard nouveau sur la manière dont ces labels, souvent pensés par les instances dirigeantes, sont réellement compris, vécus et appliqués par ceux qui les reçoivent sur le terrain.

De plus, l'analyse des freins et des motivations des clubs à demander un label permet d'ajouter une dimension plus humaine et liée au contexte dans lequel évoluent ces structures. Elle montre que des éléments comme la lourdeur administrative, le besoin de reconnaissance ou la compréhension des critères du label jouent un rôle important. Cette approche permet ainsi d'adapter les modèles théoriques existants à la réalité du sport associatif et de mieux répondre aux besoins des clubs.

D'autre part, ce mémoire offre plusieurs contributions pratiques pertinentes pour les acteurs du sport organisé en Fédération Wallonie-Bruxelles. Premièrement, la cartographie des systèmes de labellisation actuellement en vigueur permet de dresser un panorama clair et structuré des initiatives portées par les fédérations

sportives. Cette vue d'ensemble constitue un outil précieux pour les décideurs et gestionnaires souhaitant comparer les approches, repérer les bonnes pratiques et identifier les zones d'amélioration possibles dans la conception des labels.

Deuxièmement, l'analyse de la perception des managers de fédérations quant à l'influence de ces dispositifs sur la capacité organisationnelle des clubs permet de mieux comprendre les intentions stratégiques et les attentes institutionnelles associées à la labellisation. Cette contribution éclaire les liens entre les politiques de reconnaissance des clubs et les dynamiques de développement organisationnel souhaitées par les structures fédérales.

Troisièmement, en donnant la parole aux responsables de clubs eux-mêmes, ce travail met en lumière la réalité du terrain : il identifie les dimensions de la capacité organisationnelle perçues comme impactées par la labellisation, tout en révélant les freins et incitants perçus à l'obtention d'un label. Ces résultats offrent un regard nuancé et concret sur les effets réels des dispositifs, et permettent d'envisager des pistes d'ajustement plus proches des besoins des clubs.

Enfin, en articulant ces trois niveaux d'analyse, le mémoire contribue à mieux aligner les objectifs des systèmes de labellisation avec les réalités vécues par les acteurs de terrain, dans une logique de soutien au développement durable des clubs sportifs.

B. Implications pratiques :

Les résultats de cette étude sur la perception des managers de fédérations et des clubs sportifs sur l'impact du label sur la capacité organisationnelle des clubs, ainsi que sur les freins et incitants liés à l'obtention d'un label, offrent plusieurs pistes d'action à différents niveaux du système sportif. Ces recommandations s'adressent à l'Adeps , aux fédérations sportives et aux clubs eux-mêmes, dans le but de faciliter l'amélioration de la capacité organisationnelle des clubs et la réussite des processus de labellisation.

1) L'ADEPS (Administration générale du sport / Dirigeants publics)

L'Adeps , en tant qu'acteur clé des politiques publiques sportives, joue un rôle fondamental dans l'accompagnement et la structuration du sport à tous les

niveaux, y compris dans l'amélioration de la capacité organisationnelle des clubs sportifs. Voici quelques pistes d'action :

Instaurer un cadre plus structuré :

L'Adeps a déjà imposé certains critères aux fédérations sportives pour qu'elles puissent obtenir des subsides, ce qui représente un premier pas vers une certaine uniformisation des pratiques. Cependant, ces critères restent insuffisants en termes d'harmonisation globale des systèmes de labellisation. Bien qu'ils permettent d'encadrer partiellement les fédérations, ils ne garantissent pas une cohérence complète entre les différents systèmes de labellisation utilisés au sein des diverses disciplines sportives. Chaque fédération peut en effet développer ses propres critères, parfois de manière plus souple ou plus complexe, ce qui crée une hétérogénéité dans les attentes et les pratiques. Une harmonisation plus poussée des critères de labellisation permettrait non seulement de renforcer l'efficacité de ces systèmes, mais aussi de faciliter la compréhension et l'application des exigences par les clubs sportifs, tout en garantissant une équité dans le processus. Ainsi, bien que des avancées aient été faites, l'Adeps pourrait jouer un rôle crucial en établissant un cadre plus structuré et plus uniforme pour l'ensemble des fédérations, contribuant ainsi à une meilleure gestion des ressources publiques et à une plus grande transparence dans les procédures de labellisation.

Planification budgétaire :

Le budget octroyé par l'Adeps aux fédérations sportives varie d'une année à l'autre, créant une instabilité qui génère des inégalités et des frustrations au sein des fédérations et leurs clubs affiliés. Par ailleurs, avec l'augmentation des demandes de labellisation, les budgets alloués ne suivent pas cette croissance mettant en péril la viabilité des systèmes de labellisation existants. Dans ce contexte, une meilleure planification budgétaire à long terme devient essentielle. L'ADEPS pourrait mettre en place une stratégie de financement à plus long terme, garantissant une allocation plus stable et équitable des fonds. Une telle approche permettrait de mieux anticiper les dépenses des fédérations, notamment pour les programmes de labellisation, et de réduire les fluctuations brusques qui nuisent à la stabilité des projets.

Critère de santé :

L' Adeps pourrait jouer un rôle clé en instaurant des critères relatifs à la santé publique dans les systèmes de labellisation des clubs sportifs. Bien qu'il n'existe actuellement aucun critère spécifique à la santé publique, l'intégration de tels critères pourrait constituer un levier essentiel pour encourager les clubs à adopter des pratiques favorables à la santé physique et mentale de leurs membres. Cela inclurait des actions telles que des programmes de prévention des blessures, des initiatives pour promouvoir une alimentation équilibrée, des sensibilisations à la santé mentale et l'amélioration des infrastructures pour garantir des conditions d'hygiène optimales. En ajoutant ces critères dans les processus de labellisation, l' Adeps pourrait non seulement renforcer la qualité des clubs, mais aussi favoriser un environnement sportif plus sain, responsable et accessible pour tous.

2) Les fédérations sportives :

Les fédérations sportives jouent un rôle crucial dans le soutien aux clubs pour l'amélioration de leur capacité organisationnelle et l'obtention d'un label. Voici des recommandations pour les fédérations sportives :

Adaptation du système par rapport aux objectifs des clubs :

Le système de labellisation instauré par une fédération est généralement conçu en fonction de sa vision et de ses priorités stratégiques. Par exemple, une fédération qui met l'accent sur le haut niveau sportif pourra développer un système de labellisation qui valorise des critères stricts en matière de performance, d'infrastructures de qualité, et de structures d'accompagnement pour les athlètes de haut niveau. Ainsi, bien que la fédération établisse un système de labellisation selon sa propre vision, il est essentiel de prendre en compte la diversité des clubs et leurs objectifs variés. En effet, chaque club peut avoir des priorités et des besoins spécifiques en fonction de sa taille, de son niveau de pratique, de ses ressources et de son public. Un système de labellisation unique peut donc ne pas correspondre aux réalités de tous les clubs. Ainsi, les fédérations devraient envisager une approche plus flexible et différenciée, qui permette une certaine personnalisation des critères de labellisation en fonction des besoins spécifiques des clubs. Par exemple, un club de haut niveau pourrait nécessiter des critères plus

stricts en termes d'infrastructures ou de performance sportive, tandis qu'un club amateur ou de loisirs pourrait avoir besoin de plus de souplesse sur certains critères, mais avec une attention accrue à l'accueil des pratiquants et à l'intégration de la dimension sociale du sport. En adaptant leur système de labellisation aux différents types de clubs et à leurs objectifs, les fédérations sportives permettraient une meilleure adéquation entre les exigences du label et les capacités réelles des clubs, tout en encourageant l'inclusivité et l'évolution de chaque structure en fonction de ses spécificités. Cette approche favoriserait un développement plus harmonieux et équitable au sein des clubs, tout en renforçant l'adhésion aux critères de labellisation.

Diminution de la lourdeur administrative :

Un problème récurrent auquel sont confrontées de nombreuses fédérations sportives et clubs dans le cadre du processus de labellisation est la lourdeur administrative liée à la constitution des dossiers. Le remplissage de ces dossiers peut être long et complexe, nécessitant la collecte de nombreuses informations et documents, ce qui constitue un frein pour certains clubs, notamment ceux disposant de ressources limitées. Une solution pour alléger cette charge administrative pourrait être la mise en place de documents préremplis. Ces derniers permettraient de simplifier le processus, en intégrant déjà des informations standards concernant les clubs (par exemple, les coordonnées, le statut juridique, etc.). De plus, certains documents comme les diplômes des entraîneurs pourraient être enregistrés de manière centralisée et consultables directement par la fédération. Cela éviterait aux clubs de devoir soumettre à chaque fois ces mêmes documents, simplifiant ainsi la gestion administrative et réduisant les risques d'erreurs ou d'omissions. Cette approche pourrait être intégrée dans une plateforme en ligne dédiée, où les informations seraient enregistrées une fois pour toutes et mises à jour facilement. Les clubs n'auraient ainsi qu'à vérifier et valider les informations avant de soumettre leur dossier de labellisation. Ce système serait bénéfique tant pour les clubs que pour les fédérations, en rendant le processus plus fluide, rapide et moins contraignant pour les parties prenantes, tout en garantissant une meilleure traçabilité et un suivi plus efficace des documents requis.

Mise en place de dispositifs de formation continue et de coaching :

Pour aider les clubs à améliorer leur gestion et à se préparer à l'obtention d'un label, les fédérations peuvent jouer un rôle crucial en organisant des programmes de formation continue adaptés aux besoins spécifiques des clubs. Ces formations devraient couvrir des thématiques essentielles comme la gouvernance, la gestion des bénévoles, la gestion financière. La gouvernance concerne l'enseignement des bonnes pratiques de gestion démocratique, de transparence et de prise de décision participative, afin d'assurer une gestion efficace et responsable. La gestion des bénévoles devrait se concentrer sur la manière de recruter, fidéliser et organiser les bénévoles, qui sont essentiels au bon fonctionnement des clubs, tout en valorisant leur travail. La gestion financière, quant à elle, doit aborder des questions clés comme l'élaboration de budgets prévisionnels, le suivi des dépenses et la recherche de financements. En complément de ces formations, les fédérations peuvent offrir des sessions de coaching personnalisées, où des experts aideraient les clubs à résoudre des problèmes spécifiques. Ces séances permettraient de répondre de manière concrète aux défis rencontrés par certains clubs. Ce coaching serait un moyen efficace de garantir que chaque club bénéficie d'un accompagnement adapté à ses besoins particuliers, facilitant ainsi leur parcours vers la labellisation.

3) Les clubs sportifs :

Les clubs sportifs, en tant que bénéficiaires directs des systèmes de labellisation, doivent adopter une approche proactive et stratégique pour améliorer leur capacité organisationnelle et réussir le processus de labellisation. Voici des recommandations pour les clubs sportifs :

Anticiper les contraintes administratives :

L'un des freins majeurs à la labellisation identifiés par les clubs est la lourdeur administrative que ce processus peut représenter. Pour y faire face, les clubs sportifs pourraient adopter une approche anticipative et structurée. Tout d'abord, il est recommandé d'investir dans des outils numériques qui permettent de centraliser l'ensemble des informations nécessaires : données sur les membres, diplômes des entraîneurs, bilans financiers, plannings, etc. En rassemblant ces éléments dans une base de données unique, le club facilite la préparation des

dossiers de labellisation, qui exigent souvent de nombreux justificatifs et preuves de conformité. Cette organisation permettrait de renforcer la culture administrative du club et de pérenniser les démarches, même en cas de changement d'équipe dirigeante. Il est également pertinent de désigner une ou plusieurs personnes référentes, chargées de suivre les aspects administratifs liés au label. Cela peut être un membre du comité ou un salarié, en fonction de la taille du club. Ce référent "labellisation" pourrait s'appuyer sur un calendrier annuel des échéances pour organiser les démarches en amont (ex : dates de dépôt, périodes de formation, renouvellements de documents, etc.), évitant ainsi la précipitation ou les oublis de dernière minute. En résumé, anticiper les contraintes administratives, ce n'est pas seulement réagir aux demandes des fédérations, mais construire une organisation administrative fluide, réactive et pérenne, capable de répondre aux exigences de la labellisation tout en réduisant le temps passé sur les tâches bureaucratiques. Cela contribue à faire de la labellisation un projet collectif maîtrisé, au service du développement du club.

Pour conclure, les perceptions des managers de fédérations et des clubs sportifs sur la capacité organisationnelle des clubs et les obstacles à l'obtention d'un label mettent en lumière la nécessité d'une approche collaborative et adaptée à chaque niveau du système sportif. En travaillant ensemble, l'ADEPS, les fédérations sportives et les clubs peuvent surmonter les freins identifiés et tirer pleinement parti des opportunités offertes par la labellisation pour renforcer la capacité organisationnelle et garantir la durabilité des clubs sportifs à long terme.

VI. Limites :

Malgré la richesse des données collectées et la complémentarité des approches méthodologiques, cette recherche présente certaines limites. D'une part, la participation volontaire des fédérations et des clubs peut engendrer un biais de sélection, dans la mesure où les structures les plus engagées dans une démarche de qualité sont également celles les plus susceptibles de répondre à une enquête sur ce sujet. Cette situation pourrait conduire à une surestimation des effets perçus de la labellisation. En outre, l'absence de suivi longitudinal empêche d'appréhender l'évolution dans le temps des impacts de la labellisation. Une étude sur plusieurs années permettrait de mieux mesurer la durabilité des changements induits.

D'autre part, les conclusions tirées dans ce mémoire s'ancrent dans un contexte institutionnel spécifique (la Fédération Wallonie-Bruxelles), ce qui limite leur généralisation à d'autres environnements sportifs ou politiques. Enfin, en ce qui concerne les résultats du questionnaire nous n'avons pas vérifié la représentativité de l'échantillon, nous ne pouvons donc pas comparer à la population. Ces limites ouvrent néanmoins des perspectives de recherche intéressantes, en particulier pour des travaux comparatifs internationaux, ou des études d'impact menées sur le plus long terme.

VII. Conclusion :

Ce mémoire s'est penché sur une problématique encore peu explorée dans le champ du management sportif. D'une part, il avait pour ambition de mieux comprendre l'influence des systèmes de labellisation sur la capacité organisationnelle des clubs sportifs, à travers la perception des managers de clubs et de fédérations. D'autre part, il visait de mieux comprendre les freins et incitants des clubs sportifs en matière de capacité organisationnelle à l'obtention d'un label. À travers une approche mixte alliant cartographie descriptive, entretiens semi-dirigés auprès des fédérations et questionnaire quantitatif auprès des clubs, cette recherche visait à mieux comprendre comment ces dispositifs contribuent à la structuration et à la professionnalisation du secteur associatif sportif.

Les résultats ont mis en lumière la diversité des systèmes de labellisation mis en place par les fédérations, tant en termes de structure que de critères et de modalités de gestion. Cette hétérogénéité reflète à la fois une volonté d'adaptation au contexte disciplinaire, mais soulève également des défis en matière d'harmonisation, de lisibilité et d'équité entre clubs.

Du côté des fédérations, la labellisation est perçue comme un levier structurant, capable d'induire une dynamique d'amélioration continue, d'encourager la professionnalisation de l'encadrement et de renforcer les relations institutionnelles. Du côté des clubs, les résultats montrent un effet différencié en fonction de leur capacité organisationnelle initiale. Si certains y voient une opportunité de développement, d'autres rencontrent des freins humains, financiers ou administratifs qui limitent leur engagement dans le processus.

Ce travail met aussi en évidence l'importance d'un accompagnement ciblé pour que la labellisation ne devienne pas un filtre sélectif, mais bien un outil d'amélioration continue accessible à tous. Le soutien des fédérations, la clarté des critères, la valorisation des efforts, mais aussi la flexibilité des dispositifs apparaissent comme des leviers clés.

Sur le plan scientifique, ce mémoire contribue à enrichir le lien entre labellisation et capacité organisationnelle, en articulant les modèles de Hall et al. (2003) et de Doherty & Cuskelly (2020) à un contexte encore peu étudié. Ce travail a donc enrichi la compréhension du rôle des dispositifs de labellisation dans le renforcement des capacités organisationnelles, en proposant une lecture nuancée des perceptions croisées des acteurs du terrain.

Enfin, cette étude ouvre plusieurs pistes de réflexion pour les acteurs du secteur sportif. D'une part, elle souligne l'intérêt d'un système de labellisation progressif et mieux accompagné, pour favoriser l'engagement des clubs aux ressources limitées. D'autre part, elle invite à réfléchir à une plus grande harmonisation des critères de qualité, sans renier les spécificités disciplinaires.

En somme, la labellisation peut devenir un outil puissant de développement organisationnel, à condition qu'elle soit pensée non comme une fin en soi, mais comme un processus évolutif, inclusif et soutenu. C'est en trouvant le juste équilibre entre exigences, accompagnement et reconnaissance que ce levier pourra véritablement contribuer à une structuration durable du tissu sportif associatif.

VIII. Références bibliographiques

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- De Knop, P., Van Hoecke, J., & De Bosscher, V. (2004). Quality management in sports clubs. *Sport Management Review*, 7(1), 57–77. [https://doi.org/10.1016/s1441-3523\(04\)70045-5](https://doi.org/10.1016/s1441-3523(04)70045-5)
- Doherty, A., & Cuskelly, G. (2020). Organizational capacity and performance of community sport clubs. *Journal of Sport Management*, 34(3), 240–259. <https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0098>
- Doherty, A., Misener, K., & Cuskelly, G. (2014). Toward a multidimensional framework of capacity in community sport clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2_suppl), 124S–142S. <https://doi.org/10.1177/0899764013509892>
- Eisinger, P. (2002). Organizational capacity and organizational effectiveness among street-level food assistance programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(1), 115–130. <https://doi.org/10.1177/0899764002311005>
- Fédérations sportives—Portail du sport en Fédération Wallonie-Bruxelles. (s. d.). Consulté le 22 octobre 2023, à l'adresse <https://www.sport-adepts.be/ladepts-vous-accompagne/federations/>
- Hall, M., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., De Wit, M., Embuldeniya, D., Jolin, L., Lasby, D., Lévesque, B., & Malinsky, E. (2003). The capacity to serve: A qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations. Canadian Centre for Philanthropy.
- Lefebvre, A., Zeimers, G., Rioux, B., & Zintz, T. (2022). Organizational resources and collaboration between sport clubs: A qualitative comparative analysis. *International Journal of Sport Management*, 23(3), 170–190.

- Misener, K., & Doherty, A. (2009). A case study of organizational capacity in nonprofit community sport. *Journal of Sport Management*, 23(4), 457–482. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.4.457>
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giauque, D. (2015). Professionalisation of sport federations – A multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 407–433. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1062990>
- Nichols, G., & Taylor, P. (2015). Sport clubs in England. In C. Breuer, R. Hoekman, S. Nagel, & H. van der Werff (Eds.), *Sport clubs in Europe* (pp. 111–131). Springer.
- Nowy, T., Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2015). Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 15(2), 155–175. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.995691>
- O’Boyle, I., & Hassan, D. (2014). Performance management and measurement in national-level non-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 299–314. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.898677>
- O’Gorman, J. (2010). Sport development policy implementation: The FA's Charter Standard scheme [Doctoral dissertation]. <https://hdl.handle.net/10545/d.401>
- Perck, J., Van Hoecke, J., Westerbeek, H., & Breesch, D. (2016). Organisational change in local sport clubs: The case of Flemish gymnastics clubs. *Sport, Business and Management*, 6(2), 158–181. <https://doi.org/10.1108/SBM-01-2014-0002>
- Schlesinger, T., & Doherty, A. (2020). The utility of certification for managing the state–voluntary sport club relationship: An agency theory perspective. *Managing Sport and Leisure*, 26(1–2), 116–132. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1804438>

- Schroeder, L. (2019). Exploring certification programs and organizational capacity in Canadian soccer [Master's thesis, University of Waterloo]. UWSpace.
<https://uwspace.uwaterloo.ca/handle/10012/14688>
- Seippel, Ø. (2019). Professionalization of voluntary sport organizations – A study of the Quality Club Programme of the Norwegian Football Association. *European Sport Management Quarterly*, 19(5), 666–683.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1579240>
- Sport for Life. (2018). Club Excellence: Certifying fair, safe and open community sport experiences in Canada. <https://sportforlife.ca/wp-content/uploads/2018/06/D2-Club-Excellence-Certifying-Fair-Safe-and-Open-Community-Sport-Experiences-in-Canada-min.pdf>
- Van Hoecke, J. (2007, September 1). The impact of the quality management system Foot PASS on the structural dimensions of a professional football academy [Doctoral dissertation, Vrije Universiteit Brussel]. VUB Research Portal.
<https://researchportal.vub.be/en/publications/the-impact-of-the-quality-management-system-foot-pass-on-the-stru>
- Van Hoecke, J., & De Knop, P. (2006). Development of a relevant quality system for gymnastics clubs: An application of the principles of total quality and service management in traditionally organised sport. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 1(4), 359–377. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2006.010567>
- Van Hoecke, J., De Knop, P., & Schoukens, H. (2009). A decade of quality and performance management in Flemish organised sport. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 6(3), 308–329. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2009.029091>
- Van Hoecke, J., Schoukens, H., & De Knop, P. (2013). Quality and performance management of national sport organizations: Managing and steering the performance of the distribution network. In P.

Sotiriadou & V. De Bosscher (Eds.), Managing high performance sport (pp. 87–114). Routledge.

IX. Annexes

Annexe 1 : Tableau Analyse comparative des systèmes de labellisation en FWB

Fédérations : 15	Durée du label	Forme : évolutive ou fixe	Procédure	Gestion	Critères
Fédération francophone de gymnastique (FFG)	2 saisons sportives à compter la date d'attribution qui sera la saison de départ. A l'issue des deux saisons, le club perdra automatiquement son label. Pour le conserver il doit réintroduire une demande le labélisation.	Évolutif : 1,2 ou 3 étoiles sont possibles Club 1* Club 2* Club3*	Dossier à rendre Étape 1 : Club Déposer le dossier complété et fournir les pièces justificatives à la FFG entre le 25/09/2023 et le 30/11/2023 Étape 2 : Commission -Réception des documents -Audite des clubs + attribution des points -Rendre rapport au CA (28/02/2024) -Calcul ristourne aux clubs labellisés -Rendre rapport de labellisation à la FWB Étape 3 : CA FFG -Étudier rapport de la commission de labellisation -Attribuer – mise à jour -Communiquer au club concerné et rendre compte à l'AG (03/2024)	Commission désignée par le CA FFG chargée de l'étude des dossiers et de l'audit des clubs candidats. La commission rend ensuite un rapport au CA qui prendra la décision de décerner le label ou pas. En cas de refus le club reçoit un résumé des points à améliorer.	Critères obligatoires : dans chaque domaine et ensuite complété avec des critères spécifiques -Bonne gouvernance -Éthique -Formation (cadres, dirigeants, officiels) -Hygiène, sécurité, encadrement -Vie fédérale
Ligue francophone de triathlon (LF3)	2 années scolaires (sans tacite reconduction). Le club doit ensuite effectuer une demande de renouvellement du label.	Évolutif : chaque club doit obtenir le label Club École de triathlon avant de demander l'obtention de deux autres labels. École de triathlon Perfectionnement Optimisation	Dossier à rendre 1) Dossier de candidature 2) Examen des candidatures 3) Décision de la LF3 4) Recours de la décision de la LF3 5) Validité et prolongation de l'octroi des labels 6) Suppression du label	Avis Directeur technique et chargé de mission est soumis pour accord à la direction de la ligue qui valide la proposition.	Critères obligatoires : -Licence -Effectif minimum -Participation au challenge -Réfèrent administratif -Activité -Évaluation Critères : -Formation -Offre sportive -Vie associative -Bonne gouvernance
Fédération cycliste Wallonie-Bruxelles (FCWB)	1 an (du 1 ^{er} janvier au 31 décembre)	Fixe : 1,2ou 3 étoiles 1* : loisirs 2* : École de cyclisme 3* : Compétition	Dossier à rendre	Directeur technique Brice Scholtes et secrétaire Joël	-Formation -Effectif -Structure/Équipement -Organisation -Bonne gouvernance -Éthique
Ligue handisport francophone (LHF)	2 ans	Évolutif : Club handisport loisir : *, ** ou *** Club handisport compétition : *, **ou ***	Formulaire en ligne A la fin des 2 ans, le club doit entrer un nouveau dossier afin de demander de prolonger leur label ou obtenir le label supérieur.	Commission	Critères obligatoires : -base de données à jour -club constitué en ASBL -club organise au moins 3h d'activité sportive par semaine -club doit respecter le roi de la LHF

					-club doit être en ordre financièrement vis-à-vis de la LHF Critères : -Formation -Effectif -Offre sportive -Vie fédérale -Structure/Équipement -Performance
Ligue francophone de handball (LFHB)	2 saisons sportives	Évolutif : Initiation * Espoir ** Elite *** 2 labels orientation fédérale : Féminin Initiative	Formulaire en ligne 1)Demande introduite avant le 1 ^{er} octobre 2023 2)Résultats communiqués au maximum le 15 octobre 2023. A la fin des 2 saisons, les clubs peuvent renouveler leur label en effectuant une demande (même procédure).	?	Critères obligatoires : -Être affilié à la LFHB -Club respecte le règlement LFHB -Club en ordre financièrement vis-à-vis de la LFHB Critères : -Bonne gouvernance -Éthique -Infrastructure et sécurité -Offre sportive Critères organisation fédérale : -Label féminin -Label initiative
Association francophone de tennis de table (AFTT)	?	Évolutif : palettes Bronze Argent Or Fixe : Label jeunes Label dames	Formulaire à compléter	?	Prérequis : obtenir au minimum 50% dans Formation, éthique et bonne gouvernance Critères : -Formation des cadres et des jeunes -Éthique -Bonne gouvernance -Dames -Développement discipline
Ligue francophone belge de badminton (LFBB)	2 ans	Fixe -Initiation -Espoir : Base*,Développement **, Performance *** -Compétition	Formulaire en ligne 1)Demande de labélisation (avant le 30 septembre) 2)Compléter le dossier (avant le 30 septembre) 3)Soumettre les pièces justificatives	Quentin gaspard (chargé de missions pédagogiques et de développement) Kevin Vervaeke : Directeur technique développement	Critères obligatoires : -Ethique -Vie fédérale -Médical -Affiliation -Formation Critères : -Offre sportive -Formation -Effectif
Fédération Wallonie-Bruxelles de danses (FWBDS)	1an (saison sportive)	Évolutif : -Bronze -Argent -Or Il faut obtenir au moins 75% pour obtenir le label	Dossier à rendre 1)Envoi du mail informatif aux clubs (31 octobre au plus tard) 2)Clôture de la rentrée des dossiers (31 décembre) 3) Envoi des résultats aux clubs et début de la période de réclamation (15 février)	Conseil d'administration	Critères obligatoires : -Affiliation -Infrastructure -Membres -Administratif Critères : -Offre sportive

			4) Communication des résultats via tous les canaux FWBDS (fin mars)		-Formation -Vie fédérale -Performance
Ligue francophone de hockey (LFH)	1 an (saison sportive)	Fixe : 3 académies -Manager academy -Coach academy -Umpire academy (Bronze , Argent, Or)	Dossier à rendre Manager academy : 1)Envoi du dossier (au plus tard pour le 21 mai 2023) 2)Vérification (fin mai) Coach academy : ? Umpire academy : 1)Envoi du dossier (19 mai au plus tard) 2)Vérification (fin mai)	Manager academy : Christophe Tallon/Zoe Rousseau Coach academy : Christophe Tallon Umpire academy : Alexandre Plaisant	Manager academy : -Éthique -Bonne gouvernance -Formation Coach academy -Formation -Organisation de formations -MultiSkillz -Workshop Umpire academy : -Séance d'information -Séance de coaching -Arbitre théorique -Club umpire coach -Examen umpire coach -Club umpire
Ligue équestre Wallonie-Bruxelles (LEWB)	3 ans (pas de reconduction automatique. Au terme des 3 ans le club doit refaire une nouvelle demande)	Fixe avec une évolution possible -Infrastructures *, **, *** ou **** -Pédagogie *, **, ***, **** -Poney club Label pédagogique doit toujours être associé à un label d'infrastructures	1)Introduction des candidatures 2)Examen des candidatures 3)Décision au niveau de la LEWB 4)Recours contre la décision de la LEWB	Personne ressource	Critères obligatoires : -Affiliation -Effectifs -Infrastructure (sanitaire/premiers soins) Critères : -Infrastructures/Équipement -Formation
Association des clubs de football francophone (ACFF)	2 saisons à partir du moment de l'octroi	Évolutif -Label de Base *(compétition provinciale et interprovinciale) -Label de qualité ** -Label d'excellence *** (potentiel et qualité de la formation) =>Pour évoluer dans les compétitions provinciales ou interprovinciales, les clubs devront obligatoirement obtenir le label *.	Formulaire en ligne (E-Kickoff) Label de base * : 1)Demande introduite (entre le 15/12 et 31/01 de chaque année) 2)Reçu d'une attestation provisoire (avant le 15 mars de chaque année) 3) Actualisation du dossier entre le 01/08 et le 15/09 Label de qualité ** et performance *** : 1)Demande introduite (entre le 01/06 et le 30/06) 2)Reçu de l'attestation provisoire (avant le 15 juillet) 3)Compléter la grille d'évaluation (entre le 01/08 et le 15/09) => Durant l'année, des vérificateurs se déplaceront au sein des clubs pour vérifier les critères.	Département label : Philippe Collins : administration label Cellule administrative label de 13 personnes qui s'occupent des dossiers labes Stafs vérificateur des labels 1 étoile Staf vérification 2,3 étoiles Clubs pas d'accord peuvent aller en appel devant la commission d'appel des labels	Critères obligatoires : -Formation -Vie fédérale -Éthique -Effectif -Offre sportive Critères : -Données clubs (effectif, médical, infrastructures, ROI) -Formation des jeunes (formation des cadres, offre sportive) -Progression et transition des jeunes (transferts)
Association francophone de tennis (AFT)	?	-Accueil et Formation *, **, ***, ****, ***** -Formation et Compétition *, **, ***, ****, ***** -Compétition et Performance*, **, ***, ****, *****	Dossier à rendre	Karim Pont (réfèrent labellisation)	-Offre sportive -Formation -Vie fédérale -Performance

Ligue belge francophone de rugby (LBFR)	2 ans	Fixe avec une évolution possible -Accueil et structure *, **, ***, **** -Formateur *, **, ***, **** -Elite/ Haut niveau (sera développé plus tard)	Dossier à rendre 1)Dossier à remplir (avant le 31 octobre) 2)Vérification aléatoire dans les clubs pour vérifier que les critères soient respectés	?	Critères obligatoires : -Éthique Critères : -Bonne gouvernance -Infrastructures -Dames -Formation -Médical -Offre sportive
Fédération de volley Wallonie-Bruxelles (FVWB)	?	Fixe	Formulaire en ligne (mail avec un lien) 1) Ouverture de la période de dépôt des dossiers de candidatures (18 mars 2024) 2) Clôture de la période de dépôt des dossiers de candidatures (15 avril 2024) 3)Examen des candidatures et décision quant à l'obtention du label par la Commission Label de la FVWB (voir composition ci-dessous) (16 avril au 10 mai 2024) 4)Le CA de la FVWB approuve la décision de la Commission Label de la FVWB (au plus tard le 15 mai 2024) 5) Recours possible contre la décision de la Commission Label de la FVWB : les clubs peuvent introduire un recours motivé et exhaustif auprès de la Commission label. Cette dernière, accompagnée de la Présidente de la FVWB et d'un administrateur désigné par le CA, statuera sur le recours. (Jusqu'au 15 juin 2024) 6)La Commission Label accompagnée de la Présidente et de l'administrateur désigné par le CA, remet sa décision concernant les recours. (Au plus tard, le 30 juin 2024) Attention seuls les 15 clubs ayant obtenu les meilleurs scores généraux seront labélisés.	Commission (trésorier, directrice générale, directeur technique, un responsable formation des cadres et un membre externe qau CA et au staff de la FVWB désigné par les 4 membres ci-dessus.)	Critères obligatoires : -Être affilié à la FVWB -Être constitué en ASBL - Respecter le ROI de la FVWB dans son intégralité -Être en ordre financièrement vis-à-vis de la FVWB -Ne pas être labélisé « Pôle d'excellence » pour la même année. Critères : -Formation des cadres -Bonne gouvernance -L'éthique -Développement du volleyball pour tous -Développement du volleyball de haut niveau

Annexe 2 : Formulaire de consentement

Étude : Système de labellisation des clubs sportifs en Fédération Wallonie-Bruxelles

Formulaire de consentement

Invitation à participer : Vous êtes invité(e) à participer à l'étude susmentionnée et menée par l'étudiante en master, Sélène Brunin, sous la supervision du Prof. Arthur Lefebvre (UCLouvain).

Participation : Votre participation consistera en un entretien d'une durée maximale d'une heure et demie, dont l'audio sera enregistré.

But : Le but de cette étude est d'examiner les systèmes de labellisation des clubs sportifs en Fédération Wallonie-Bruxelles, afin de comprendre leur influence sur la capacité organisationnelle des clubs et d'identifier les freins et les facilitateurs à l'obtention des labels.

Bénéfices : Vous aurez l'opportunité de discuter du système de labellisation en place dans votre fédération sportive afin de prendre du recul et un regard critique sur celui-ci. Vous obtiendrez de meilleures connaissances des systèmes de labellisation en Fédération Wallonie-Bruxelles.

Risques : Les risques liés à la participation à cette étude ne seront pas supérieurs à ce que vous ressentez dans votre vie quotidienne. Vous ne serez pas pénalisé(e) si vous choisissez de ne pas participer ou si vous décidez de vous retirer de l'étude à tout moment. Si vous choisissez de vous retirer, vos données seront détruites et ne seront pas utilisées dans l'étude.

Confidentialité et anonymat : Les informations spécifiques que vous partagerez resteront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement aux fins de cette étude. Les seules personnes qui auront accès aux données sont les membres de l'équipe de recherche mentionnés ci-dessus. Vos réponses peuvent être utilisées textuellement dans les présentations et les publications, mais vous ne serez pas identifié.

Conservation des données : Les données seront conservées dans un fichier sur un ordinateur et sur un OneDrive protégé par un mot de passe. Les données seront conservées pendant une période de 5 ans, après quoi, elles seront détruites.

Participation volontaire : Votre participation est volontaire et, si vous choisissez de participer, vous pouvez refuser de répondre à toute question à laquelle vous ne souhaitez pas répondre.

Information sur les résultats de l'étude : Les résultats de l'étude seront mis à votre disposition une fois celle-ci terminée.

CONSENTEMENT

Je soussigné(e),....., consens à participer à l'étude susmentionnée et menée par l'étudiante en master, Sélène Brunin, sous la supervision du Prof. Arthur Lefebvre (UCLouvain).

DATE :

SIGNATURE DU PARTICIPANT :

Annexe 3 : Guide d'entretien

Guide d'entretien

J'enclenche l'enregistrement audio.

Bonjour, merci d'avoir répondu positivement à cette interview. Votre participation se fait sur base volontaire. Vous pouvez retirer votre consentement avant le début de l'entretien. Avez-vous des questions concernant le formulaire de consentement ? Veuillez me confirmer verbalement votre consentement et me fournir le document écrit à la fin de notre entretien ? Merci

Je me présente, je m'appelle Sélène Brunin. Je suis actuellement en dernière année de master en éducation physique à l'UCL.

Mon sujet de mémoire s'articule autour de la labellisation des clubs sportifs en fédération Wallonie-Bruxelles. A l'heure actuelle, il existe 17 fédérations ayant mis en place leur système en FWB dont la vôtre.

Deux questions principales constituent mon mémoire. Celles-ci sont :

1. Comment les managers de clubs et de fédérations sportives perçoivent-ils l'influence des systèmes de labellisation sur la capacité organisationnelle des clubs ?
2. Quels sont les freins et les facilitateurs en matière de capacité organisationnelle des clubs dans l'obtention d'un label ?

Notre interview consiste donc à répondre à des questions en lien avec la première question de recherche.

Avez-vous des questions avant de commencer ?

Bien, parlez-moi de votre système de labellisation :

1. Depuis combien de temps celui-ci est-il en place ?
2. Quel était l'objectif de votre système ? A l'heure actuelle ces objectifs ont-ils évolués ? Si oui, quels sont-ils aujourd'hui ?
3. Combien de clubs demandent le label et combien l'obtiennent ?
4. Selon vous comment le système de labellisation impacte -t- il les clubs ?

Selon vous,

5. Que pense les membres des clubs du système de labellisation ? Sont-ils enthousiastes ? Si oui/non pourquoi ?
6. Le système influence -t-il la vision des membres ? Si oui, comment ? Leur vision est-elle similaire ? Les membres sont-ils rassemblés autour d'objectifs communs ? Si, oui, lesquels ? Sont-ils en accord avec leur vision ?

7. Le système impacte-il les entraîneurs ? Si oui, comment ? Et les managers ? Si oui, comment ? Le système a -t- il un impact sur leurs compétences ? Si oui comment / non pourquoi ?
8. Le système a -t- il un impact sur les membres (y compris les bénévoles) ? Si oui, comment ? Sont-ils davantage investis ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ? Le système permet- il de les fidéliser ?
9. Le système offre -t-il du soutien aux clubs afin d'atteindre leurs objectifs ? Si oui, comment ?
10. Le système a -t- il un impact sur les finances des clubs ? Si oui, comment ? Pensez-vous qu'il pourrait améliorer la gestion financière des clubs ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
11. Le système a -t- il un impact sur les dépenses des clubs ? Si oui, comment ? Pensez-vous qu'il permet une amélioration de celles- ci ? Si oui/non, pourquoi ? Le système pourrait- il permettre une certaine stabilité des dépenses d'une année à l'autre ?
12. Le système a -t-il un impact sur les revenus des clubs ? Si oui, comment ? Permet-il de générer plus de revenus ? Si oui, comment ? Le système pourrait- il permettre une certaine stabilité des revenus d'une année à l'autre ?
13. Le système a -t-il un impact sur les relations externes des clubs ? Si oui, sur lesquelles et comment ?
14. Le système a -t- il un impact sur la visibilité des clubs ? Est-elle augmentée ? Si oui, comment ? Est-ce que cette augmentation de visibilité attire de nouveaux partenaires ? Si oui, quels types de partenariats se créent ?
15. Le système impacte -t- il la relation entre les clubs labellisés ? Si oui, comment ? Est-ce qu'il y a un système de collaboration, d'entraide, de partage d'idées ?
16. Pensez-vous que le système a un impact sur la communication entre le club et ses membres ? Si oui, comment ? Le système améliore – t – il cette communication ?
17. Le système a -t- il un impact sur les politiques et procédures du club ? Si oui, comment ? Pensez-vous que le système aide les clubs à mieux formaliser leurs actions ?
18. Pensez-vous que le système a un impact sur la relation avec la fédération ? Est-elle améliorée ?
19. Pensez-vous que le système a un impact sur la qualité des infrastructures ? Et sur la disponibilité de celles-ci ? Pensez-vous que le système aide les clubs à améliorer leurs infrastructures ? Si oui, comment ?
20. Pensez-vous que le système a un impact sur la vision stratégique des clubs ? Si oui, comment ?
21. Le système impacte -t-il les clubs quant à la poursuite de leur(s) objectif(s) ? et l'exécution de leur(s) mission(s) ? Si oui, comment ?
22. Pensez-vous que le système incite les clubs à implémenter de nouveaux projets ? Si oui, comment ?
23. Selon vous, quels sont les freins et incitants des clubs à se faire labelliser ? Avez-vous déjà fait un état des lieux ?
24. Désirez-vous ajouter autre chose ?

Merci pour votre participation !!

Annexe 4 : Questionnaire clubs sportifs

Questionnaire clubs

Invitation à participer à une étude sur la labellisation des clubs sportifs :

L'Université Catholique de Louvain mène une étude sur la labellisation des clubs sportifs en Fédération Wallonie-Bruxelles. Actuellement, 17 fédérations sportives ont mis en place un système de labellisation. Cette recherche vise à analyser l'influence de ces systèmes sur la capacité organisationnelle des clubs et à identifier les freins et facilitateurs liés à leur obtention.

Dans ce cadre, vous êtes invité(e) à participer à cette enquête.

Afin de dresser un bilan le plus représentatif, votre participation est importante.

Votre décision de remplir et de soumettre ce questionnaire sera interprétée comme une indication de votre consentement à participer. L'enquête vous prendra environ 10-15 minutes à compléter et restera ouverte jusqu'au 7 mars.

Confidentialité et anonymat : Les informations que vous partagerez resteront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins de cette étude. Seuls les chercheurs principaux auront accès aux données brutes. Les résultats seront publiés auprès de chaque fédération sans que votre identité ou celle de votre club soient révélées..

Si vous avez des questions ou commentaires, n'hésitez pas à nous contacter :

Sélène Brunin, Master en Sciences de la Motricité – Orientation Éducation Physique
Université Catholique de Louvain (selene.brunin@student.uclouvain.be) & Prof. Dr Arthur Lefebvre (arthur.lefebvre@uclouvain.be).

Merci d'avance pour votre précieuse collaboration !

1) Avez-vous introduit un dossier de labellisation auprès de votre fédération ?

Oui/non

2) Avez-vous obtenu le(s) label(s) ?

Oui/non

ATTENTION : Tous les clubs auront accès à la partie 1 du questionnaire, auront accès à la partie 2 uniquement les clubs ayant obtenu le(s) label(s).

Partie 1 : Freins et facilitateurs en matière de capacité organisationnelle des clubs dans l'obtention du label

1) Freins :

L'incapacité à satisfaire aux critères requis constitue un frein à la labellisation.

Le décalage entre les pratiques actuelles du club et les exigences de la labellisation constitue un frein à celle-ci.

Dimension humaine

Le manque de bénévoles pour remplir le dossier administratif constitue un frein à la labellisation.

L'investissement important requis pour remplir le dossier administratif constitue un frein à la labellisation.

Dimension financière

La crainte de devoir engager des coûts supplémentaires pour répondre aux exigences de la labellisation constitue un frein à celle-ci.

Les exigences supplémentaires en matière de transparence ou de justification des fonds constituent un frein à la labellisation.

Dimension infrastructurelle

Ne pas être constitué en ASBL constitue un frein à la labellisation.

L'absence de clarification des rôles au sein du club constitue un frein à la labellisation.

Le manque de participants constitue un frein à la labellisation.

Le manque d'engagement dans le processus de labellisation constitue un frein à celui-ci.

Le manque d'intérêt envers la labellisation constitue un frein à celle-ci.

Le manque d'informations sur les avantages de la labellisation constitue un frein à celle-ci.

Le manque de communication de la fédération constitue un frein à la labellisation.

Le fait d'être submergé d'informations notamment via les nombreux mails de la fédération constitue un frein à la labellisation.

Dimension planification et développement

Le manque de vision à long terme sur l'intérêt de la labellisation constitue un frein à celle-ci.

Dimension relationnelle

Le manque de soutien de la part de la fédération constitue un frein à la labellisation.

2) Incitants

Dimension ressources humaines

Être récompensé de son travail constitue un incitant à la labellisation.

Garantir une qualité reconnue constitue un incitant à la labellisation.

Renforcer la cohésion interne du club constitue un incitant à la labellisation.

L'accès à des formations spécifiques afin d'améliorer ses compétences constitue un incitant à la labellisation.

Dimension financière

L'accès à des subsides constitue un incitant à la labellisation.

Dimension infrastructurelle

L'accès à des outils pédagogiques constitue un incitant à la labellisation.

L'accès prioritaire aux infrastructures constitue un incitant à la labellisation.

L'instauration d'un cadre structuré constitue un incitant à la labellisation.

La mise en place d'une structure organisée constitue un incitant à la labellisation.

Dimension relationnelle

L'augmentation de la visibilité constitue un incitant à la labellisation.

L'accompagnement de la fédération, par le biais de son suivi et de son expertise constitue un incitant à la labellisation.

Obtenir une meilleure image auprès des parties prenantes constitue un incitant à la labellisation.

Dimension planification et développement

La volonté de progresser constitue un incitant à la labellisation.

Partie 2 : Perception des managers de clubs sportifs sur l'influence de la labellisation sur la capacité organisationnelle des clubs ?

Selon vous, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes (de 1 : pas du tout d'accord à 5 : tout à fait d'accord) ?

Dimension humaine

La labellisation renforce la passion et l'envie de nos bénévoles à développer notre sport.

La labellisation encourage nos bénévoles à s'engager davantage à servir les participants.

La labellisation facilite la transmission des connaissances aux nouveaux bénévoles.

La labellisation aide à avoir un nombre suffisant de dirigeants compétents pour offrir nos activités.

La labellisation aide à avoir un nombre suffisant d'entraîneurs compétents pour offrir nos activités.

La labellisation motive nos dirigeants à rester à jour en matière de formation et de certification.

La labellisation motive nos entraîneurs à rester à jour en matière de formation et de certification.

Dimension financière

La labellisation améliore la capacité de notre club à maintenir un budget équilibré.

La labellisation favorise la transparence dans la gestion financière.

La labellisation encourage une planification financière à long terme.

La labellisation stabilise les revenus de notre club d'une année à l'autre.

La labellisation aide le club à accéder à des subventions et soutiens publics.

La labellisation augmente la confiance des partenaires financiers (sponsors) dans notre gestion.

La labellisation facilite l'utilisation de diverses sources de financement.

Dimension infrastructurelle

La labellisation favorise une communication régulière entre le club et ses membres.

La labellisation améliore la communication bidirectionnelle entre le club et ses membres.

La labellisation renforce la mise en place de politiques et de procédures écrites pour les questions importantes.

La labellisation garantit l'accès à des installations sportives de qualité.

La labellisation aide à maintenir les installations sportives en bon état.

La labellisation améliore l'utilisation des ressources matérielles existantes.

La labellisation formalise les canaux de communication internes pour une meilleure efficacité.

Dimension stratégique

La labellisation soutient l'élaboration d'un plan stratégique clair pour le club.

La labellisation fournit une vision à long terme pour le développement du club.

La labellisation encourage le club à proposer régulièrement de nouvelles idées et solutions.

La labellisation valorise l'innovation dans les activités et services proposés par le club.

La labellisation aligne les objectifs stratégiques du club sur les attentes des parties prenantes.

La labellisation incite à évaluer régulièrement les progrès réalisés dans les objectifs stratégiques.

La labellisation facilite l'adaptation de la stratégie et des activités du club en fonction des évolutions de l'environnement externe.

Dimension relationnelle

La labellisation renforce les relations actives du club avec ses partenaires.

La labellisation favorise des relations extérieures basées sur la confiance mutuelle.

La labellisation facilite l'implication des partenaires dans les projets du club.

La labellisation aide à établir des relations de long terme avec les parties prenantes.

La labellisation incite les partenaires à soutenir activement les initiatives du club.

La labellisation améliore la perception publique de la crédibilité du club.

La labellisation encourage les collaborations équilibrées avec des partenaires locaux et régionaux.

La labellisation renforce les connexions personnelles des dirigeants avec des acteurs influents.

La labellisation améliore la relation entre les clubs labellisés.

La labellisation améliore les échanges entre le club et la fédération.

Résumé :

Objectif :

Cette étude examine les systèmes de labellisation des clubs sportifs en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) et leur impact sur la capacité organisationnelle des clubs. Il cherche aussi à identifier les freins et incitants en matière de capacité organisationnelle à l'obtention d'un label.

Méthode :

Une approche mixte a été utilisée : (1) une cartographie des dispositifs de labellisation de 15 fédérations, (2) une analyse qualitative via 11 entretiens avec des responsables de fédérations, et (3) une analyse quantitative via une enquête menée auprès de 245 clubs, dont 178 labellisés.

Résultats :

Les résultats confirment largement la littérature scientifique : la labellisation est perçue comme un levier de structuration, de professionnalisation et de reconnaissance, en cohérence avec les apports de Doherty et Cuskelly (2020) ou Van Hoecke et De Knop (2006). Elle renforce notamment les capacités humaines, financières et relationnelles des clubs. Toutefois, des obstacles subsistent, comme la lourdeur administrative, le manque de ressources et les inégalités entre clubs, ce qui rejoint les critiques relevées par Schroeder (2019) et Schlesinger & Doherty (2020).

Conclusion :

La labellisation a un potentiel réel pour renforcer la capacité organisationnelle des clubs, à condition d'être accompagnée, adaptée aux réalités du terrain et soutenue par des incitants clairs. L'étude propose des recommandations concrètes pour l'Adeps, les fédérations et les clubs sportifs afin d'améliorer l'efficacité, l'équité et la lisibilité des systèmes de labellisation en Fédération Wallonie-Bruxelles.