

Louvain School of Management

Comment la bonne gouvernance doit permettre d'assurer la pérennité et le développement des organisations sportives locales ?

Etude de cas : évaluation de la bonne gouvernance au sein du Royal Club de Tennis de Table de Thuin et du Rugby sur Heure

Auteur : Danckaert Guillaume
Promotrice : Malcourant Emilie
Année académique : 2022-2023
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre d'Ingénieur de Gestion à finalité spécialisée
Horaire de jour

J'aimerais prendre le temps de remercier celles et ceux qui m'ont permis de réaliser ce travail en me consacrant du temps. Ces nombreux échanges ont participé activement à la réussite de ce mémoire.

Tout d'abord, j'aimerais remercier toutes les personnes qui ont répondu favorablement à mes demandes d'interview. Elles ont le pris le temps de me faire découvrir leur réalité et leur engagement en partageant leurs expériences. Chacune à son niveau a contribué à la qualité de cette analyse.

Ensuite, je tenais à remercier ma promotrice Emilie Malcourant pour son temps. Son feedback m'a permis de garder le cap tout au long de ce mémoire afin d'atteindre l'objectif fixé.

Finalement, je voulais exprimer ma reconnaissance envers mes parents et mes proches pour leur aide précieuse tout au long de mon parcours universitaire.

Tables des matières

1	INTRODUCTION	1
2	PARTIE THEORIQUE	3
2.1	LE CONCEPT DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	3
2.1.1	<i>Premiers pas du concept de gouvernance</i>	3
2.1.2	<i>L'essor et premières définitions de la gouvernance d'entreprise</i>	3
2.1.3	<i>Et aujourd'hui ?</i>	4
2.1.4	<i>Gouvernance & Culture</i>	5
2.1.5	<i>Gouvernance & Ethique</i>	5
2.2	LE CONCEPT DE LA BONNE GOUVERNANCE	6
2.2.1	<i>L'avis des institutions internationales</i>	6
2.2.2	<i>La conception d'une « bonne » gouvernance</i>	8
2.3	LES MODELES D'ORGANISATION	9
2.3.1	<i>Shareholder versus Stakeholder</i>	9
2.3.2	<i>L'ASBL : le choix privilégié des associations sportives</i>	10
2.3.3	<i>L'associations de fait : une alternative aux ASBL ?</i>	12
2.3.4	<i>Le volontariat : moteur incontournable des associations</i>	13
2.3.5	<i>La bonne gouvernance au sein des ASBL versus entreprises</i>	14
2.4	BONNE GOUVERNANCE DANS LES ORGANISATIONS SPORTIVES	17
2.4.1	<i>Prémices de la gouvernance dans le sport</i>	17
2.4.2	<i>Définitions et dimensions de la bonne gouvernance dans le sport</i>	18
2.4.3	<i>Contextualisation des dimensions en fonction de l'évolution de la société</i>	21
2.4.3.1	La diversité	21
2.4.3.2	Les réseaux sociaux	25
2.4.3.3	Le sponsoring	26
2.4.4	<i>La bonne gouvernance dans les ASBL sportives</i>	28
2.4.4.1	Les caractéristiques du Conseil d'Administration	29
2.4.4.2	L'importance du leadership	30
2.4.4.3	Rôle de la concurrence & l'innovation	32
2.5	EVALUATION DE LA BONNE GOUVERNANCE	33
2.5.1	<i>Projets prônant la bonne gouvernance sportive</i>	33
2.5.2	<i>L'importance des outils de mesure</i>	36
2.6	BIENFAITS D'UNE BONNE GOUVERNANCE	38
3	PARTIE PRATIQUE	40
3.1	METHODOLOGIE	40
3.2	PRESENTATION DES CLUBS	43
3.2.1	<i>Club de rugby sur Heure (RUSH)</i>	43
3.2.1.1	Organisation générale du rugby	43
3.2.1.2	Historique	43
3.2.1.3	Structure du club	44
3.2.1.4	Structure sportive	44
3.2.1.5	Valeur et objectifs	45
3.2.1.6	Budget	46
3.2.2	<i>RCTT THUIN</i>	47
3.2.2.1	Organisation générale du tennis de table	47
3.2.2.2	Historique	48
3.2.2.3	Structure du club	48
3.2.2.4	Structure sportive	49
3.2.2.5	Valeurs et objectifs	49
3.2.2.6	Budget	50
3.3	LA GRILLE D'AUTO-EVALUATION	51
3.3.1	<i>Justification des critères choisis applicables à une organisation sportive locale</i>	52
3.3.1.1	Transparence	52
3.3.1.2	Responsabilité	52
3.3.1.3	Solidarité	52
3.3.1.4	Participation	52

3.4	ETUDE DE CAS	53
3.4.1	<i>Echelle de cotation des différents critères</i>	53
3.4.2	<i>Application de la grille à la dimension : Transparence</i>	54
3.4.3	<i>Application de la grille à la dimension : Responsabilité</i>	56
3.4.4	<i>Application de la grille à la dimension : Solidarité</i>	59
3.4.5	<i>Application de la grille à la dimension : Participation</i>	61
3.5	DISCUSSIONS	63
3.6	RECOMMANDATIONS.....	66
3.6.1	<i>Renforcer le lien avec les fédérations régionales et nationales</i>	66
3.6.2	<i>Formaliser l'informel</i>	67
3.6.3	<i>Une cellule éthique sportive</i>	68
3.6.4	<i>L'approche environnementale</i>	69
3.6.5	<i>La collaboration avec le pouvoir communal</i>	70
4	CONCLUSION	72
5	BIBLIOGRAPHIE	74
6	ANNEXES	85
	ANNEXE N°1 : INTERVIEW DE XAVIER COPPEE, ANCIEN ADMINISTRATEUR DU CLUB DE TENNIS DE TABLE RCTT THUIN	85
	ANNEXE N°2 : INTERVIEW DE PHILIPPE BAUDOUIN, PRESIDENT CLUB DE TENNIS DE TABLE GEMBLoux.....	90
	ANNEXE N°3 : INTERVIEW DE PIERRE ROMAIN, GERANT DE LA FIDUCIAIRE 4 SEIGNEURIES.BE	93
	ANNEXE N°4 : INTERVIEW DE GEOFFROY SIMONART, PRESIDENT DU CLUB DE RUGBY RUSH	102
	ANNEXE N°5: INTERVIEW DE JOHAN CRANENBROUCK, RESPONSABLE DE LA CELLULE ETHIQUE SPORTIVE DU CLUB DE TENNIS DE TABLE RCTT THUIN	111
	ANNEXE N°6: CO-INTERVIEW DE OLIVIER LECLERCQ, PREMIER ECHEVIN DES SPORTS DE LA COMMUNE HAM-SUR-HEURE NALINNES ET ANNE-CATHERINE TINTINGER, CHEFFE DE SERVICE.	115
	ANNEXE N°7: INTERVIEW DE PATRICE VRAIE, DEUXIEME ECHEVIN DES SPORTS DE LA COMMUNE DE THUIN.	124
	ANNEXE N°8: GUIDE D'ENTRETIEN DESTINE AUX DIRIGEANTS DU CLUB.....	126
	ANNEXE N°9: GUIDE D'ENTRETIEN SUR LA GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE DES ASBL.....	128
	ANNEXE N°10: GUIDE D'ENTRETIEN DESTINE AUX ECHEVINS DU SPORT DES COMMUNES	129
	ANNEXE N°11: PRESENTATION DE LA NOUVELLE LABELISATION DES CLUBS (AFTT)	130
	ANNEXE N°12 : STRUCTURE SPORTIVE DU CLUB RUSH	138
	ANNEXE N°13 : STRUCTURE SPORTIVE DU CLUB RCTT THUIN.....	138
	ANNEXE N°14 : STATUTS DU RUSH	139
	ANNEXE N°15 : STATUTS DU RCTT THUIN	144
	ANNEXE N°16 : FORMULAIRE TYPE DE DEMANDE D'OCTROI DE SUBVENTION	148
	ANNEXE N°17 : CHARTE ETHIQUE CONDITIONNANT L'OCTROI DES SUBVENTIONS AUX INFRASTRUCTURES SPORTIVES	159
	ANNEXE N°18 : LABEL ADEPS COMMUNES SPORTIVES	163

Tables des illustrations

Liste des figures

Figure 1 Programme d'éducation du GGGS	34
Figure 2 SGO Index 2015 par dimension et fédération	37
Figure 3 Répartition des clubs de rugby en Belgique	43
Figure 4 Logo Club Rugby sur Heure	43
Figure 5 Organigramme du RUSH	44
Figure 6 Budget des recettes 2023 RUSH.....	46
Figure 7 Budget des dépenses 2023 RUSH.....	46
Figure 8 Localisation et nombre de clubs de tennis de table en Wallonie	47
Figure 9 Nombre de membres inscrits dans un club de tennis de table en Wallonie.....	47
Figure 10 Logo Club tennis de table RCTT Thuin	48
Figure 11 Organigramme du RCTT Thuin	48
Figure 12 AFTT : répartition des 323 clubs en fonction du nombre de membres	49
Figure 13 Budget des recettes 2023 RCTT Thuin.....	50
Figure 14 Budget des dépenses 2023 RCTT Thuin	51
Figure 15 Proposition de fiche d'évaluation simplifiée	51
Figure 16 Transparence : évaluation des deux clubs	54
Figure 17 Transparence : échelle de cotation	54
Figure 18 Responsabilité : évaluation des deux clubs.....	56
Figure 19 Responsabilité : échelle de cotation	56
Figure 20 Solidarité : évaluation des deux clubs	59
Figure 21 Solidarité : échelle de cotation.....	59
Figure 22 Participation : évaluation des deux clubs.....	61
Figure 23 Participation : échelle de cotation	61
Figure 24 Fiche d'évaluation de la bonne gouvernance du RUSH.....	63
Figure 25 Fiche d'évaluation de la bonne gouvernance du RCTT Thuin	64

Liste des tableaux

Tableau 1 Classification par dimension des définitions de la bonne gouvernance selon de Conseil de l'Europe et les Nations Unies.....	7
Tableau 2 Nombre de clubs de rugby par province	43

1 Introduction

Si dans le passé, l'analyse et l'évaluation de la bonne gouvernance étaient réservées aux organisations à but lucratif, cette démarche s'impose dès lors à tous et par conséquent aux clubs sportifs même non professionnels. Comme le précise Pierre-Olivier Beckers, ancien président du Comité olympique et interfédéral belge, le sportif amateur pratique son activité comme un loisir gage de santé. Dans ce contexte, il désire un service qui soit à la hauteur et qui l'encourage dans sa démarche (Beckers, 2014). Vos et Scheerder (2014) ajoutent que le bénévolat sportif et les clubs à but non lucratif représentent principalement la base du sport en Europe occidentale. Il nous apparaissait donc utile d'analyser cette problématique de la bonne gouvernance au sein d'organisations sportives locales.

Selon Zeimers, les associations sportives locales sont certainement les plus vulnérables en matière de « bonne » gouvernance. En effet, elles sont gérées majoritairement par des bénévoles qui sont confrontés à des limites en termes de temps, de connaissances et de formation. Autant de pièges que les clubs doivent apprendre à éviter pour réduire au maximum cette vulnérabilité et, de ce fait, augmenter la qualité de leur gestion organisationnelle. Outre ce challenge, les clubs sportifs, même locaux, doivent également faire face aux attentes politiques et médiatiques qui sont demandeuses d'une plus grande gouvernance. Les attentes sociétales, pour qui le sport doit être un excellent moyen de diminuer les inégalités et augmenter la diversité, renforcent ce contexte complexe (Adeps – Officiel, 2021).

Comme ce concept de bonne gouvernance a la particularité d'être à la fois très vaste lorsqu'on se plonge dans la littérature et à la fois très réducteur lorsqu'on interroge des personnes à son sujet, la partie théorique de ce travail va s'intéresser à la notion de gouvernance d'entreprise pour arriver à cerner comment la définir. Nous la transposerons au milieu du sport et recenserons les bienfaits d'une bonne gouvernance. Nous aborderons également son évaluation car elle est synonyme de développement pour toute organisation, y compris les associations sportives. Notre cheminement doit nous démontrer que la bonne gouvernance assure la pérennité et le développement des organisations sportives locales.

L'objectif de ce travail est double. Il doit permettre de construire une grille d'analyse simplifiée destinée aux dirigeants des organisations sportives locales qui leur facilitera l'auto-évaluation de la gouvernance. Nous l'appliquerons aux deux organisations sportives analysées à savoir le club de rugby, Rugby sur Heure (RUSH) et le club de tennis de table de Thuin (RCTT Thuin). Cette approche nous permettra de confronter notre grille d'analyse volontairement simplifiée. En se basant sur la recherche théorique effectuée et l'étude de cas, nous pourrions également établir des recommandations pour emprunter le chemin vers une bonne gouvernance pour une association sportive locale.

2 Partie théorique

2.1 Le concept de la gouvernance d'entreprise

2.1.1 Premiers pas du concept de gouvernance

Considéré comme un des pères fondateurs et comme le premier à avoir utilisé le concept de « Corporate Governance », Bob Tricker nous permet d'introduire au mieux ce concept pouvant être défini de bien des manières : « If management is about running a business, governance is about seeing that it is run properly. » (Bob Tricker, 1984).

Sir Adrian Cadbury, connu comme étant l'auteur du premier code de gouvernance d'entreprise au monde paru au Royaume-Uni en 1992 (Adeney, 2017), s'est même exprimé à propos de Tricker : « I have always regarded Bob Tricker as the father of Corporate Governance since his 1984 book introduced me to the words « Corporate Governance » » (Bob Tricker, 2022).

Bob Tricker fut le premier à nous apprendre l'importance de la gouvernance et l'enjeu que celle-ci occupe dans la performance organisationnelle. En traitant des problèmes d'orientation et de politique, la gouvernance permet une amélioration continue de la performance mais aussi le maintien de la conformité légale et statuaire. Cette pratique nécessite bien plus qu'une prise de décision quotidienne en ce qui concerne la gestion organisationnelle (Hoye et al, 2007).

2.1.2 L'essor et premières définitions de la gouvernance d'entreprise

Dans les années qui suivirent, les travaux sur la gouvernance ne furent que peu nombreux jusqu'au début des années 2000. En effet, en raison des crises financières, plus particulièrement la crise de 2008, et des nombreux scandales d'entreprise, la majorité des codes de gouvernance (« soft law ») et des réglementations (« hard law ») ont commencé à être revus afin d'augmenter les responsabilités et la transparence au sein des organisations (Cuomo et al, 2016). Les chercheurs se sont rendu compte que ce concept comprenait des caractéristiques à la fois descriptives et normatives. Chose que l'on pensait impossible car l'on voulait placer la gouvernance dans l'une ou l'autre catégorie (McNamee et al, 2007). Pitseys (2010) appuie cette idée en décrivant la gouvernance comme « Une idée descriptive de la

réalité, mais aussi un idéal normatif associé à la transparence, à l'éthique, à l'efficacité de l'action publique ». C'est pourquoi, cette date marque un tournant pour la « Corporate Governance ». Ce concept a pris une autre dimension en suscitant davantage d'intérêt et d'étude nous permettant d'avoir accès à un bon nombre de sources récentes sur le sujet (Cuomo et al, 2016).

Cependant, comme l'explique très bien Halleux (2017), le mot gouvernance provenant du verbe grec « kubernân » (« Diriger un navire »), ne possède pas de définition universelle et peut compter plusieurs significations en fonction du contexte. Elle propose donc une définition pour la forme la plus pure de gouvernance : « Cela décrit les structures et les processus de prise de décision qui permettent à un état, une organisation ou un groupe de personne de conduire ses affaires ».

Cuomo et al (2016) nous permettent de compléter cette définition en fonction du contexte en divisant ce concept en trois niveaux : international, national et individuel.

Les institutions transnationales, comme l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), délivrent des codes de gouvernance pour améliorer la diffusion des pratiques de bonne gouvernance ou augmenter les standards de celle-ci au niveau international.

Le deuxième niveau, dans l'optique d'influencer les pratiques de « Corporate Governance » dans un environnement national, traite des codes fournis par plusieurs institutions au sein de pays individuels comme l'échange de stock par exemple.

Finalement, le dernier niveau représente les codes de gouvernance propres à chaque organisation dans l'objectif de communiquer au mieux sur les règles de gouvernance au sein de l'entreprise mais aussi aux différents investisseurs ainsi qu'aux actionnaires.

2.1.3 Et aujourd'hui ?

Si l'on compare avec des travaux plus récents sur le sujet, la définition de la gouvernance reste fort similaire. L'accent est toutefois de plus en plus placé, d'une part, sur la recherche de performance afin d'être le plus compétitif possible et par conséquent, obtenir une meilleure rentabilité et d'autre part, sur la responsabilité sociale.

Via sa thèse, Elhadj (2023) considère la gouvernance comme un outil pour aider les dirigeants à surmonter plus facilement tous les obstacles empêchant cette quête de profitabilité. Par cette approche, il rejoint Halleux (2017) qui définit la gouvernance comme les processus de prise de décision qui permettent de gérer le business.

Ces dernières années, une dimension supplémentaire relative à la responsabilité sociale des entreprises vient enrichir le concept de gouvernance. Cette responsabilité se réfère aux règles, politiques mais aussi aux procédures mises en place afin de gérer au mieux la durabilité, financière ou non, de l'organisation jouant un rôle prépondérant dans la recherche de performance et de profitabilité (Aggarwal et al, 2023).

2.1.4 Gouvernance & Culture

La culture peut influencer positivement ou négativement la production ou la diffusion d'une connaissance et la recherche de performance au sein de l'organisation en fonction de ses caractéristiques (Paquet, 2000). Il est donc très compliqué d'établir une définition universelle de la gouvernance dans un monde comprenant autant de cultures diverses (Girginov, 2019). Comme la culture représente les valeurs du système dans lequel se trouvent ces organisations et que ces valeurs évoluent au fil du temps, même lentement, elles influencent donc la structure des organisations pour qu'elles leur correspondent. Par conséquent, la manière avec laquelle la gouvernance est exercée et les différents intérêts conciliés dépendent principalement de la culture politique, civique et économique prédominante (Paquet, 2000). Les valeurs culturelles ont donc une relation causale avec les systèmes de gouvernance et les lois d'une organisation (Girginov, 2019).

2.1.5 Gouvernance & Ethique

Finalement, lorsqu'on aborde la notion de culture, on se doit d'aborder le concept de l'éthique. Souvent perçue comme des règles morales, des normes ou encore des valeurs, l'éthique est un principe important et fortement lié à la gouvernance. (McNamee et al, 2007).

La relation entre l'éthique et la « Corporate Governance » apporte une dimension humaine à l'exercice du pouvoir et le rend plus légitime et transparent pour toutes les parties prenantes impliquées et non seulement les actionnaires. Le comportement éthique au sein de la gouvernance peut donc être décrit comme « la manière dont les parties prenantes d'une

entreprise s'efforcent de gérer l'action collective du point de vue et dans l'intérêt de la majorité, évitant ainsi les comportements préjudiciables (tels que la fraude et les abus personnels) et par un meilleur contrôle du pouvoir et des responsabilités de l'entreprise ». En d'autres termes, un système de gouvernance transparent et partagé doit être le maître mot de la gouvernance éthique tout en établissant les règles directrices basées sur les valeurs de responsabilité, professionnalisme et transparence (Dessain et al, 2008).

Cependant, pour adopter ce comportement de la meilleure des manières, il faut être conscient des quatre principaux défis éthiques. Premièrement, nous parlons de l'éthique de responsabilité mettant l'accent sur la réflexion des conséquences et du contexte découlant des décisions des parties prenantes et se focalisant sur le libre arbitre et l'autonomie (Dessain et al, 2008). Une mauvaise gouvernance entrave cette forme de l'éthique (De Waegeneer et al, 2019). Le deuxième défi répond au nom d'éthique de la discussion. Il regroupe l'ensemble du partage de l'information et l'identification des intérêts en tenant compte de la notion de réciprocité. Troisièmement, nous pouvons citer l'éthique de conviction basée sur la défense de ses propres opinions et le courage d'affirmer ses idées et principes. Finalement, l'éthique de la finitude porte une attention particulière aux objectifs d'une action pour laquelle les décisions éthiques sont focalisées sur les buts et valeurs communs aux parties prenantes (Dessain et al, 2008). Lutter contre la corruption est un défi faisant partie de l'éthique de finitude (De Waegeneer et al, 2019).

2.2 Le concept de la bonne gouvernance

2.2.1 L'avis des institutions internationales

Nous pouvons analyser comment les institutions internationales définissent la bonne gouvernance notamment le Conseil de l'Europe ou encore les Nations Unies.

Le Conseil de l'Europe décrit douze principes de bonne gouvernance au niveau local approuvés par une décision du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe en 2008 (Council of Europe, 2023).

Le Haut Comité des Droits de l'Homme des Nations Unies, quant à lui, a identifié 5 piliers clés composant la bonne gouvernance, déclinés en divers thèmes (OHCHR, n.d.).

Nous pouvons regrouper et mettre en parallèle (tableau 1) la définition de ces deux organismes. Cette démarche permet de relever les nombreuses similitudes et d'identifier les caractéristiques d'une bonne gouvernance.

Participation		« Le déroulement équitable des élections, représentations et participations »
		« La durabilité et l'orientation à long terme »
		« La participation effective », « les partenariats multipartites » et « le pluralisme politique »
		Le thème de « la viabilité » Le thème de « l'équité »
Capacité de répondre aux besoins de la population		« La réactivité » lors de demandes ou plaintes quelconques
		« L'efficacité et l'efficacé » afin d'évaluer et améliorer les services et performances
		« La compétence et la capacité » principe s'assurant que les compétences professionnelles des personnes assurant la gouvernance sont continuellement renforcées
		« L'innovation et l'ouverture au changement » favorisant une recherche de solutions et une volonté au changement et d'apprendre constamment
		« L'efficacité et l'efficacé du secteur public »
		Le thème de « la légitimité »
		« L'accès à la connaissance, à l'information et à l'éducation »
		« La disponibilité de moyens d'action politique »
Responsabilité		« La saine gestion financière »
		« Les droits de l'homme, diversité culturelle et cohésion sociale » nécessaire pour que chacun ait accès aux mêmes services
		« La responsabilité » relevant l'importance d'assumer ses décisions
		« L'état de droit » obligeant les autorités locales à respecter les sentences judiciaires
		« L'éthique » donnant priorité au bien public avant les intérêts individuels et luttant contre toute forme de corruption
		Le thème de « l'état de droit » en axant sur la lutte en faveur d'une réforme juridique, la sensibilisation du public au cadre juridique national et international, et le renforcement des capacités ou la réforme des institutions
		Le thème du « plein respect des droits de l'homme » (droits civils, culturels, économiques, politiques et sociaux)
Transparence		« Des attitudes et des valeurs qui favorisent la responsabilité, la solidarité et la tolérance »
		« L'ouverture et la transparence » promettant une information complète au public
		« La transparence et l'application du principe de responsabilité dans les procédures et dans les activités des institutions »

Tableau 1 Classification par dimension des définitions de la bonne gouvernance selon de Conseil de l'Europe et les Nations Unies

Les Nations Unies mettent plus l'accent sur le lien étroit entre le respect des Droits de l'Homme et la bonne gouvernance. Grâce aux normes et principes de ce premier fournissant les valeurs à suivre pour les gouvernements et grâce à l'environnement propice via les cadres juridiques et les institutions appropriées de ce dernier, ces deux concepts permettent de mettre en place ce que l'on pourrait appeler un cercle vertueux (OHCRH, n.d.).

Le Conseil de l'Europe, quant à lui, ne se limite pas à définir des principes de bonne gouvernance, il a mis en place pour les municipalités désireuses un label : le « European Label of Governance Excellence (ELoGE) » (Council of Europe, 2023). Ce label permet une valorisation des actions menées, il rend attractif le territoire et il favorise la participation active des citoyens et agents publics dans la co-construction des politiques publiques et encourage la collaboration entre eux deux (CNFPT, 2023). Comme exemple concret de candidature, nous pouvons prendre celui de la ville de La Louvière, ambitionnant d'obtenir ce prix « ELoGE » dans les années à venir (Ducobu, 2023).

2.2.2 La conception d'une « bonne » gouvernance

La littérature, de son côté, est confrontée à cette notion abstraite de « bonne » qui diffère en fonction des valeurs de chacun, et peine donc à produire une seule et même définition, comme pour la « Corporate Governance ». Cependant, Zintz et al (2019) nous proposent de définir ce concept comme les normes éthiques reprenant les instruments, relations mais aussi méthodes des relations entre les différentes organisations et au sein d'elles-mêmes. Ils ajoutent qu'il n'existe pas une recette magique parfaite à suivre pour atteindre la bonne gouvernance mais que ce concept normatif regroupe des éléments communs comme la participation, la transparence et la responsabilité des personnes impliquées, sans oublier un cadre juridique clair et éthique bien défini. Nous pouvons compléter ceci en expliquant que ces éléments communs doivent être perçus empiriquement et analytiquement comme un ensemble de pratiques plutôt qu'une « wish-list » de principes à suivre lorsqu'aucun système de contrôle formel n'est mis en place pour dicter les relations entre les acteurs et les organisations. Comme la bonne gouvernance se réfère à l'efficacité de son application, elle met en évidence le principe de l'amélioration continue (Chhotray et al, 2009).

Une autre approche du concept permet de diviser la bonne gouvernance d'un point de vue théorique et pratique. Tandis que les théories apportent une amélioration du processus de

partage ainsi qu'une création de valeur au sein de l'organisation, les pratiques mènent à une augmentation de cette même valeur créée. En d'autres mots, une « bonne » gouvernance est un système permettant de maximiser la création de valeur pour toutes les personnes impliquées. Dans ce sens, une théorie peut être perçue comme meilleure qu'une autre du fait qu'elle contribue à créer davantage de valeur pour les parties prenantes. (Morris et al, 2012).

2.3 Les modèles d'organisation

Lorsque les chercheurs appréhendent la notion de gouvernance d'entreprise, et plus précisément de bonne gouvernance, il faut préciser le modèle d'organisation qui est à considérer.

2.3.1 Shareholder versus Stakeholder

La littérature détaille deux modèles reconnus : le « Shareholder model » et le « Stakeholder model ».

Selon le « Shareholder model », les mécanismes de gouvernance ont pour but de réduire les conflits d'intérêt entre les actionnaires et les managers. Cela signifie minimiser les frais d'agence provenant d'un manque d'information pour l'une de ces deux parties et de potentiels intérêts contradictoires ou de comportements opportunistes (Dessain et al, 2008). Cette théorie est donc une perspective à court terme où la seule responsabilité de l'organisation est de maximiser le profit des actionnaires. En effet, si par exemple la presse publie un article négatif à propos de l'organisation, les actions vont chuter et donc le profit potentiel des actionnaires baissera également (Haegele, 2022). Le seul indicateur de performance est donc la valeur créée auprès des actionnaires et le système de bonne gouvernance n'est perçu comme efficace que lorsque qu'il maximise cette valeur (Dessain et al, 2008).

En contradiction, selon le « Stakeholder model », l'organisation est vue comme une construction sociale dans laquelle toutes les parties prenantes sont incluses et pas seulement les actionnaires comme dans le « Shareholder model » (Dessain et al, 2008). En opposition avec cette dernière forme de management dite traditionnelle, le « Stakeholder model » se

focalise donc sur la gestion explicite des acteurs qu'ils soient internes, externes ou qu'ils aient une liaison avec l'organisation (Van Puyvelde et al, 2011). Si l'on se base sur la perception de « Corporate Governance », cette théorie peut être assimilée comme contreproductive comme l'on garantit l'intérêt des parties prenantes avant celle de l'organisation. Cependant, toutes ces « stakeholders » sont des familles d'agents économiques qui ont des obligations et droits légitimes au sein de l'organisation. Pour plus de clarté nous pouvons prendre un exemple : les employés peuvent risquer de perdre leur job en cas de mauvais résultats et pendant ce temps-là, les sous-traitants peuvent risquer de perdre des liquidités et gains en cas de dettes insurmontables. Ce modèle prend donc en compte bien plus que la seule recherche de maximisation du profit pour les actionnaires et s'intéresse à de nombreuses facettes de l'organisation (Dessain et al, 2008). Par conséquent, le « Stakeholder model » est aussi plus complexe que le « Shareholder model » vu le nombre de parties impliquées et les nombreux liens entre eux pouvant vite mener à une réaction en chaîne lors d'un quelconque impact. Cette théorie est donc focalisée majoritairement sur une perspective à long terme. Ceci s'explique par le fait que les employés, vendeurs ou encore fournisseurs vont avoir tendance à maintenir leur relation avec l'organisation. La stabilité et le maintien des accords économiques et sociaux avec l'organisation sont souvent recherchés pour ces parties prenantes (Haegele, 2022).

2.3.2 L'ASBL : le choix privilégié des associations sportives

Cette forme de société est très présente en Belgique et d'après les données de Bel First 2023, on compte plus de 190.000 ASBL dont 56.614 en Wallonie. Cette structure est intimement liée aux organisations sportives.

Toujours selon les chiffres de Bel First (2023) concernant ce type d'association en Wallonie et plus particulièrement celles pour lesquelles nous disposons des informations relatives à leurs activités (près de 58%), les ASBL liées au sport arrivent en tête et représentent près de 21%. Les catégories « autres activités » avec 17 % et « enseignement » avec 10% complètent le podium.

Vu le nombre élevé d'associations recensé, il est important d'avoir un texte légal reprenant toutes les règles relatives à celles-ci et c'est pourquoi un nouveau code appelé le code des sociétés et des associations (CSA) a vu le jour. Paru en mars 2019 pour redéfinir et simplifier

les règles liées aux sociétés et aux associations, le CSA est devenu le code à suivre pour ces dernières. Les règles à leur encontre s'alignent de plus en plus sur le droit des sociétés et le principal changement réside dans l'élaboration d'une nouvelle définition pour ces associations. Elles peuvent désormais exercer n'importe quelle activité économique du moment que le but est toujours désintéressé et qu'aucun avantage patrimonial direct ou indirect n'est accordé aux administrateurs (Davagle, 2023). Personne ne possède de droits sur les revenus résiduels dégagés. Tous ces profits doivent être affectés à l'objet de l'association (Mertens et al, 2010). C'est-à-dire que les associations peuvent entreprendre des activités économiques seulement si celles-ci poursuivent un objectif altruiste ou en lien avec les intérêts des membres et qu'aucune somme d'argent n'est transférée à une personne ne fournissant aucun travail ou liée à une économie de dépense (Davagle et al, 2019).

Une ASBL se divise en trois types : micro, petites et grandes ASBL. Pour faire partie de la première catégorie, l'association ne doit pas dépasser dix travailleurs et 700.000€ de chiffre d'affaires. La deuxième catégorie concerne les petites ASBL qui au maximum emploient 50 personnes et génèrent un chiffre d'affaires de neuf millions. Toutes les autres ASBL sont considérées comme grandes (CSA, 2019).

Le CSA reprend tous les aspects légaux relatifs aux ASBL dans son article 9. Nous pouvons quand même mettre en évidence quelques éléments importants. Tout d'abord, la présence d'un conseil d'administration ayant le pouvoir d'accomplir et de contrôler toutes les activités utiles ou nécessaires à la réalisation de l'objet de l'association et étant composé de trois administrateurs au minimum (CSA, 2019). Dans les organisations d'intérêt mutuel, comme dans des clubs de sport par exemple, ces personnes se confondent généralement avec les bénéficiaires. Alors que dans les organisations d'intérêt général, le contrôle résiduel se trouve notamment dans les mains de diverses parties prenantes comme des donateurs ou des financeurs publics (Mertens et al, 2010). Ensuite, une ASBL a des obligations légales qui doivent être respectées sous peine de nullité ou dissolution (AISF et al, 2020) comme le dépôt d'un dossier au greffe du tribunal en tant que personne morale (Fednot, 2023) ou l'importance autour de la rédaction des statuts qui doivent être rédigés soit sous la forme d'un acte authentique devant un notaire soit d'un acte sous seing privé en présence uniquement des fondateurs (AFTT, 2019). Finalement, l'ASBL dispose d'un compte propre en tant que personne morale (AISF et al, 2020).

Cette expansion du nombre d'ASBL en Belgique n'est pas anodin. En effet, cette forme de société possède de nombreux avantages, qu'ils soient fiscaux ou légaux.

Au niveau légal, la responsabilité des membres est limitée dans une ASBL. Comme l'association possède une personnalité juridique distincte, elle possède son propre patrimoine et celui des membres n'y est pas lié (Paul, 2023). L'ASBL peut donc intervenir en son propre nom et dispose d'obligations ainsi que de droits (AISF et al, 2020). Cette personnalité s'acquiert le jour où les statuts et les actes relatifs à la nominations des administrateurs sont déposés au greffe du tribunal de l'entreprise (« ASBL : pour qui, comment, pourquoi ? », 2023).

Au niveau financier, les avantages sont nombreux. Le coût de création est faible car il ne faut pas constituer de capital de départ et les seuls frais nécessaires sont liés à la publication au moniteur belge (Paul, 2023). Ensuite, le régime fiscal s'appliquant aux ASBL est très avantageux. Sans l'exercice d'activité commerciale, l'association ne sera soumise qu'à l'impôt des personnes morales. De plus, si le patrimoine est inférieur à 25 000€, l'ASBL est exemptée de la taxe patrimoniale (Paul, 2023). A ceci, nous pouvons ajouter d'autres avantages comme des subventions à l'emploi, une main d'œuvre moins coûteuse et spécifique ainsi que la possibilité de recevoir des dons (« ASBL : pour qui, comment, pourquoi ? », 2023).

2.3.3 L'associations de fait : une alternative aux ASBL ?

Malgré ces avantages, de nombreuses personnes préfèrent éviter de créer de nouvelles associations de type ASBL et optent plutôt pour l'association de fait.

Comme l'association de fait reste une association, elle poursuit également un but désintéressé ne procurant aucun avantage patrimonial direct ou indirect à ses membres, exactement comme les ASBL. Mais à contrario, elle n'est que très peu réglementée par la loi et est dirigée principalement par la convention conclue entre les parties. En effet, aucune obligation légale n'existe (AFTT, 2019) et elle ne possède pas de personnalité juridique ce qui signifie que les membres qui la composent assument une responsabilité illimitée. Cela offre l'impossibilité d'agir en justice contre l'association (Davagle et al, 2019). De par cette responsabilité illimitée, il n'y a aussi aucune obligation concernant le gain matériel. Les membres sont responsables solidairement des dettes (AISF et al, 2020). Il existe une indivision entre les membres relative aux biens et avoirs possédés dans le cadre de l'objet de l'association (AFTT, 2019).

L'association de fait permet également aux membres de fonctionner seulement sur les bases de règles convenues entre eux et non celles imposées par le CSA, mais aussi d'être dispensés de plusieurs formalités de publicité comme le dépôt au greffe du tribunal de l'entreprise ou encore la publication d'un extrait de l'acte constitutif au Moniteur belge (Davagle et al, 2019).

Cependant, ce type d'association possède des inconvénients majeurs. La responsabilité des membres est directement engagée, y compris leur patrimoine personnel (AFTT, 2019), elle ne peut posséder de patrimoine et l'absence de personnalité juridique mène souvent au refus de subsides ou crédits (Davagle et al, 2019), ainsi qu'à l'impossibilité de prendre un engagement ou de posséder des propriétés (Fednot, 2023).

Dès que l'engagement des membres devient financièrement trop important ou que les désavantages liés à l'activité sont trop risqués, ou encore que l'on souhaite engager des salariés, il sera préférable d'opter pour une ASBL (Davagle et al, 2019). De plus, malgré que l'association de fait n'est tenue par aucune norme juridique, une certaine qualité de gestion et vigilance est nécessaire et elle est beaucoup moins stable d'un point de vue juridique que l'ASBL, même si celle-ci prend plus de temps à mettre en place (AISF et al, 2020).

2.3.4 Le volontariat : moteur incontournable des associations

La définition du volontariat est relativement simple et est régie par la loi de 2005, il s'agit d'exercer une activité gratuitement et libre dans une ASBL ou une association de fait ou encore un organisme public hors du cadre familial et privé. Bien entendu, cette aide doit être au profit d'autrui et en dehors de son contrat de travail (PFV, 2023).

Il est à préciser que pour exercer la gestion comptable d'une ASBL, le bénévole, s'il n'est pas comptable, doit être administrateur. Si ce n'est pas le cas, l'organisation devra faire appel à un comptable agréé (PFV, 2023).

La loi n'impose aucune limite d'âge pour exercer une activité bénévole (PFV, 2023).

Bien qu'il n'y ait pas de contrat entre l'organisation et le bénévole, l'organisation doit fournir un minimum d'informations notamment son statut, son but, les contrats d'assurance couvrant l'activité, les défraiements éventuels. Cette information doit être transmise, peu importe la manière, du moment que cette transmission peut être prouvée (PFV, 2023).

Le bénévolat est un acte gratuit mais la loi a prévu la possibilité de deux systèmes de remboursement que l'organisation est libre d'appliquer ou non (PFV, 2023).

Le remboursement des frais réels est la première possibilité. Dans ce cadre, le volontaire remet des pièces justificatives (facture, ticket de caisse...) et sera remboursé. Il n'y a pas de plafond à respecter et ni l'association, ni le bénévole ne doivent déclarer au fisc ces montants. L'organisation doit juste tenir une comptabilité de ces dépenses (PFV, 2023).

L'autre possibilité relève du défraiement forfaitaire qui détermine deux plafonds à respecter : 40,67 € par jour ou 1626,77 € par an (montants valables jusqu'au 31 décembre 2023). Tant que ces montants maximaux ne sont pas dépassés, aucune déclaration n'est nécessaire. Dans ce régime, il est encore possible d'ajouter 2000 kms de frais de déplacement. Certaines exceptions existent notamment dans le secteur sportif (entraîneur, arbitre, steward, signaleur,...) qui permettent d'augmenter ce plafond à hauteur de 2987,70 € (montant 2023). Il est à noter que par année fiscale, un volontaire ne peut bénéficier que d'un seul système (PFV, 2023).

2.3.5 La bonne gouvernance au sein des ASBL versus entreprises

Il est à noter que l'on retrouve deux éléments majeurs semblables dans ces deux types d'organisation. Elles disposent toutes les deux d'un conseil constitué d'individus élus pour gérer les activités de l'organisation et l'on note la présence d'une grande diversité de mécanismes de responsabilité envers les parties prenantes (Hoye et al, 2007).

Hoye et al (2007) mettent également en évidence que ces deux organisations n'ont pas le même objectif principal et qu'elles ne peuvent donc pas fatalement être gérées de la même façon. Les auteurs parlent de cette distinction en expliquant que les organisations à but lucratif utilisent la gouvernance pour améliorer et protéger la valeur des actionnaires. Dans le cadre des ASBL, la gouvernance joue un rôle dans la promotion d'une cause charitable, dans l'implication d'individus dans une variété d'activités et dans l'offre de service communautaire. Ces auteurs continuent en relevant les principales caractéristiques différenciant ces deux types d'organisations. Premièrement, la gouvernance au sein des organisations sans but lucratif se focalise sur les valeurs de respect des procédures, de participation de la communauté et d'intendance, alors que celle au sein des organisations lucratives met l'accent sur les valeurs de prise de risque, de positionnement compétitif et de développement

stratégique. La mission organisationnelle, la stratégie utilisée pour obtenir des fonds, le développement et la gestion des volontaires, l'importance apportée aux individus ou encore le rôle du comité sont d'autres exemples marquants illustrant la différence de gestion au sein des organisations à but lucratif ou non (Hoye et al, 2007).

Une question peut nous venir en tête à la suite de ces explications : existe-il des différences en termes de management entre les organisations cherchant le profit et les autres ? Une étude, basée sur la fédération équestre nationale allemande, a essayé de répondre à cette question. Nowy et al (2015) ont pu tirer plusieurs conclusions concernant les différences entre les organisations optant pour le profit et celles sans. En effet, trois de leurs hypothèses ont été validées par les résultats. Premièrement, en analysant le critère financier, les chercheurs ont prouvé que les organisations à but lucratif affichent une meilleure performance financière que les organisations ne cherchant pas le profit. Ceci s'explique par le fait qu'aucun membre de l'organisation n'a de bénéfice individuel du profit. Par conséquent, il existe un manque d'incitations financières ne stimulant pas un comportement économique réfléchi, efficace et rationnel. De plus, le fait de recevoir des subsides publics réduit davantage la pression sur un management efficace. Les organisations sans but lucratif sont donc moins performantes comme les managers ne récoltent pas les fruits d'une efficacité améliorée (Nowy et al, 2015). Jegers (2009) appuie cette idée du manque d'implication en expliquant que les managers sont également à l'abri des dispositifs disciplinaires puissants que l'on retrouve dans les organisations à but lucratif.

Deuxièmement, les organisations sans objectif financier fournissent des prestations à un coût inférieur. Supportées par des sources de revenus diverses comme les cotisations des membres, les sponsors, les donations ou encore l'organisation d'activités diverses, les organisations sans but lucratif ne doivent pas nécessairement générer des hauts revenus et peuvent donc se permettre d'offrir des services à des coûts inférieurs (Nowy et al, 2015). Ce degré de diversification peut varier en fonction de la mission de l'organisation et donc créer des différences au niveau du prix des services (Wicker et al, 2013). Au contraire, les organisations suivant un but lucratif n'ont que les ventes comme revenus et doivent donc booster les prix pour générer suffisamment de profit. Tout se joue dans la diversification des sources de revenus (Nowy et al, 2015). De plus, des études précédentes ont montré que si cette diversification est importante, elle offre aux organisations sans but lucratif une meilleure

condition financière, des revenus moins volatiles et moins de vulnérabilité économique (Wicker et al, 2013).

Finalement, si l'on se base sur le critère stratégique ou organisationnel, les ASBL sont moins concernées par la qualité. En effet, la différence s'explique par le fait qu'au sein d'organisations à but lucratif, les employés ont des niveaux élevés de qualifications et suivent des programmes d'amélioration continue afin de répondre aux attentes du marché et des clients. A l'opposé, les organisations sans but lucratif sont composées de bénévoles étant souvent, par la même occasion, moins qualifiés et ne se voyant pas offrir de tels programmes permettant une amélioration de leurs compétences. Ceci menant donc à un niveau de qualité de service inférieur perçu par les clients (Nowy et al, 2015). L'impact organisationnel de bénévoles n'est pas comparable à l'impact produit par des professionnels (Jegers 2009).

Pour compléter cette approche, nous pouvons nous intéresser à une étude menée par Cerrada Cristia et al (2021) qui a permis le développement d'un premier baromètre de la gouvernance au sein des ASBL. L'objectif de cette démarche est de fournir une première image concrète de la mise en place et de la perception d'une bonne gouvernance au sein des ASBL en se basant principalement sur les éléments allant de la conformité aux prescriptions légales. Ainsi, 96 répondants ont abordé les thèmes suivants :

- La perception de la gouvernance : 76% des répondants estiment que la bonne gouvernance permet à l'organisation d'être en ordre au niveau juridique. Alors que 60% pensent que cela contribue à l'image et la réputation de l'association. Finalement, 52% affirment que la bonne gouvernance offre la possibilité de prendre en compte les différentes parties prenantes. Ce sont les trois raisons principales évoquées pour la mise en place d'une bonne gouvernance (Cerrada Cristia et al, 2021).
- L'assemblée générale (AG) : l'étude permet de mettre l'accent sur les difficultés rencontrées lors de l'organisation d'AG. Pour 50%, la difficulté majeure réside dans la disponibilité des participants alors que 34% estime qu'il est difficile d'assurer un débat interactif (Cerrada Cristia et al, 2021).
- L'organe d'administration : l'étude apprend que 60% des ASBL possède un administrateur compétent en matière financière et 40% en matière juridique. De plus, les répondants sont assez bien informés sur la durée d'un mandat et si l'organe est

renouvelé régulièrement avec respectivement 80% et 75% de réponses positives. Finalement, pour les réunions de l'organe d'administration, nous retrouvons majoritairement, les mêmes difficultés que lors de l'organisation de celles de l'AG (Cerrada Cristia et al, 2021).

- Les formalités administratives et de publication : l'étude révèle que la mise à jour du registre "Ultimate Beneficial Owners" (UBO) ou "bénéficiaires effectifs", le suivi des démissions et nominations des administrateurs ainsi que les changements dans les statuts, sont les difficultés administratives le plus souvent rencontrées pour 42% d'entre eux (Cerrada Cristia et al, 2021). De plus, la moitié des répondants affirme qu'ils font appel à un tiers afin d'aider aux formalités administratives et de publication. Finalement, la moitié des participants déclare posséder un règlement d'ordre intérieur afin d'encadrer le contrôle interne de l'organisation (Cerrada Cristia et al, 2021).

2.4 Bonne gouvernance dans les organisations sportives

2.4.1 Prémices de la gouvernance dans le sport

Après avoir traité du sujet de la « Corporate Governance » ainsi que les éléments définissant la bonne gouvernance, il est temps de transposer ce concept aux organisations sportives.

La première conférence importante (« Rules of the Game ») concernant les principes de bonne gouvernance pour les organisations sportives s'est produite à Bruxelles en février 2001 entre l'European Olympic Committees (EOC) et la Fédération Internationale de l'Automobile (FIA). Lors de cette soirée, le président de l'EOC a insisté sur l'importance de protéger l'intégrité des compétitions sportives en préservant les valeurs propres au Mouvement Olympique et de cela découlerait une efficacité améliorée, un meilleur service à la société et une bonne gouvernance (Zintz et al, 2019). Les autorités sportives ont soutenu le projet car cela permettrait, à leurs yeux, d'améliorer le fonctionnement interne, de prévenir les interventions extérieures dans les affaires sportives et donc de renforcer ces organisations sportives. Ces principes de bonne gouvernance offrent donc une aide afin de renforcer son auto-gestion et son autonomie pour ces organisations (Halleux, 2017).

2.4.2 Définitions et dimensions de la bonne gouvernance dans le sport

Halleux (2017) propose une première définition de la bonne gouvernance dans un contexte sportif et définit cela comme étant « Le cadre et la culture dans lesquels un organisme sportif définit sa politique, réalise ses objectifs stratégiques, s'engage avec les parties prenantes, contrôle les performances, évalue et gère les risques et rend compte à ses mandants de ses activités et de ses progrès, y compris la mise en place d'une politique et d'une réglementation sportives efficaces, durables et proportionnées ».

La Confédération allemande du sport olympique (DOBS 2015) complète cette idée en insistant sur les critères éthiques représentant la base de la bonne gouvernance qui permet d'aligner la gestion et les activités de l'organisation à la réalisation de ses objectifs. L'intégrité et la transparence sont également deux sujets non-négligeables qui doivent être pris en compte lorsqu'on parle de bonne gouvernance au sein d'organisations sportives soulevant de nombreuses questions comme : A quel moment une règle est transgressée ? Quel est le point de limite entre un jeu dur mais loyal et un jeu déloyal ?

En tenant compte des éléments évoqués par la DOBS, la bonne gouvernance s'articule autour de dimensions se dénombrant couramment au nombre de quatre (Zintz et al, 2019 ; Winand et al, 2019) :

- l'intégrité,
- l'autonomie et la responsabilité,
- la transparence et la démocratie,
- la participation et l'inclusivité.

L'intégrité est liée au concept de « responsabilité sociale des entreprises » servant à lutter contre les pressions sociales, économiques et environnementales. Les organisations sportives subissent également de plus en plus souvent ces demandes concernant l'éthique, le social et l'environnement étant donné les valeurs socioculturelles prônées par le sport (Alm, 2013). Cette première dimension repose donc sur l'idée que le sport doit être pratiqué avec honnêteté, tout en fournissant un environnement juste, sécurisé et inclusif (Zintz et al, 2019). L'intégrité représente concrètement les initiatives que les organisations sportives peuvent mettre en place pour agir contre les risques d'harcèlement sexuel, de dopage ou de truquage

notamment, mais également la durabilité ou l'inclusion sociale, comme expliqué par Zeimers dans un webinaire sur la bonne gouvernance en milieu sportif (Adeps – Officiel, 2021). Chaque groupe, qu'il soit sous représenté ou non, doit être inclus dans les processus de prise de décision (ISCA, 2013). Suivre cette dimension permet d'améliorer les finances et le taux de participation dans le sport ainsi que l'image de l'organisation (Zintz et al, 2019).

Deuxièmement, l'autonomie et la responsabilité permettent d'empêcher le développement d'une concentration des pouvoirs via la mise en place de procédures de contrôle interne. Ceci assure également que les prises de décisions sont indépendantes, libres d'une mauvaise influence et robustes (Alm, 2013). Zeimers (Adeps – Officiel, 2021) insiste sur le fait qu'une distinction claire entre les rôles du conseil d'administration et des membres ou la mise en place de commissions ayant une fonction plus indépendante pour gérer par exemple d'éventuels conflits d'intérêts soit présentes. Cette dimension est donc liée à l'indépendance et la liberté mais un de ses aspects critiques est la relativité. L'autonomie doit être développée dans un cadre légal. Elle est censée respecter des politiques mises en place et donc l'autonomie responsable implique des droits mais aussi des fonctions (Zintz et al, 2019). Les responsabilités de chacun doivent être clairement et préalablement définies pour toutes les parties prenantes de l'organisation sans que personne n'ait le contrôle absolu sur les décisions (ISCA, 2013 ; Alm, 2013 ; Hoyer et al, 2015).

La troisième dimension, connue sous le nom de la transparence, se réfère à la disponibilité suffisante de l'information permettant une gestion interne par des acteurs externes au sein de l'organisation. Tout tourne autour de l'information disponible (Zintz et al, 2019). Tous les membres connaissent comment l'organisation fonctionne et cette dernière s'assure de toujours publier les politiques et procédures (ISCA, 2013). L'organisation doit s'assurer qu'elles soient claires concernant les prises de décision, l'allocation des ressources et l'établissement des rapports (Hoyer et al, 2015). La transparence cherche la transmission d'informations destinées à aider les acteurs dans leur choix via un accès libre des documents issus de l'organisation. Elle peut être perçue comme un service (Pitseys, 2010). Trois aspects viennent caractériser cette transparence : la transparence des politiques, la transparence des résultats politiques et la transparence de la prise de décision (Zintz et al, 2019). De plus, Alm (2013) explique que par les différents scandales que le sport a connus ces dernières années, le public prête une attention particulière à cette dimension. Les organisations sportives doivent

donc être le plus ouvertes possible et ne pas être gérée comme un « livre fermé ». Zeimers (Adeps – Officiel, 2021) explique que cette transparence peut s'illustrer concrètement via la publication de rapports annuels disponibles sur le site internet de l'organisation ou l'accès aux CV des personnes représentant le conseil d'administration.

Finalement, la participation, comme dernière dimension, repose sur l'idée que l'accès aux prises de décision doit être disponible à chaque individu pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation (Zintz et al, 2019). Toutes les parties prenantes doivent être représentées dans la structure de gouvernance (Hoye et al, 2015). Tous les membres ont le même poids lorsqu'il s'agit de débattre ou d'influencer les prises de décisions ou lors de vote pour des fonctions de leadership (ISCA, 2013). Selon Zeimers, cette dimension peut s'illustrer par la présence d'une diversité au sein de la composition du conseil d'administration mais aussi des réunions régulières au sein de celui-ci (Adeps – Officiel, 2021). Il est également important pour l'organisation sportive de mettre en place des élections ainsi que des processus de sélection pour les organes de direction qui sont disponibles pour toutes les parties prenantes. La participation des membres à leur propre gouvernement est la base de cette dimension (Alm, 2013).

Trois notions viennent régulièrement enrichir ces quatre dimensions (Henry et Lee, 2004 dans Alm, 2013 ; Hoye et al, 2015 ; Halleux, 2017) :

- La notion d'équité. Tous les groupes de parties prenantes doivent être traités équitablement. L'égalité des genres et le traitement égal des participants ou des membres avec des handicaps sont des exemples illustrant cette notion.
- La notion d'efficience basée sur la mise en place et le suivi d'objectifs réalisables et mesurables qui incombe au conseil d'administration.
- La notion d'efficacité se référant à l'utilisation la plus efficace possible des ressources afin de réaliser au mieux les objectifs définis. Cette utilisation des ressources doit être assurée par l'amélioration des processus au sein de l'organisation.

Dans un souci de clarté, la littérature ne les considère généralement pas comme des dimensions à part entière mais plutôt comme des notions complémentaires.

2.4.3 Contextualisation des dimensions en fonction de l'évolution de la société

2.4.3.1 La diversité

Concernant le premier principe repris sous le nom d'intégrité, une partie fondamentale de ce concept se doit d'être traitée : la diversité. En effet, les chercheurs ne sont encore qu'aux prémices de ce concept même si la littérature a réalisé une certaine avancée ces dernières années.

La première fois que le concept de diversité a réellement été pris en compte dans le domaine sportif, remonte à 1972 avec le titre IX des amendements sur l'éducation. Ce titre est intervenu dans le contexte des programmes sportifs inter collégiaux américains et stipule une interdiction de la discrimination sexuelle dans toute activité ou programme d'éducation bénéficiant d'aide financière fédérale (Rights, 2022). Cette réglementation a été rendue obligatoire pour toutes les écoles en 1978. La situation a peu évolué depuis lors. En effet, au niveau scolaire, les femmes restent encore très fortement sous représentées en tant qu'athlètes par rapport à leur proportion dans le corps étudiant de premier cycle (Cunningham, 2007). Et malgré de nombreuses initiatives du comité international olympique pour inclure les femmes les années suivantes, il n'y a pas de réelle évolution concernant les inscriptions féminines dans les programmes d'études en gestion du sport (Schaillée et al, 2021). De plus, à partir de 14 ans, les filles abandonnent deux fois plus vite le sport que les garçons en raison d'une offre de qualité toujours inférieure concernant les programmes sportifs, d'un manque de modèle ou encore de la pression sociale ou un manque de temps (Kraft et al, 2021).

Au niveau de l'industrie sportive, l'enjeu est le même. Grâce aux nouvelles lois sur l'égalité de l'emploi, grâce à davantage de pressions sociales en faveur de lieux de travail inclusifs, grâce à l'évolution de la démographie nationale et communautaire ou encore grâce aux transformations des structures organisationnelles, les organisations sportives sont devenues plus diverses au cours des 20 dernières années (Lee et al, 2018), mais les chiffres concernant les femmes occupant les positions dominantes au sein des organisations sont encore très faibles. En effet, une étude menée par Adriaanse (2016) montre que la proportion de femme au sein des comités des fédérations sportives internationales n'est que de 14%, pour 19% au sein des organisations sportives nationales (Lesch et al, 2022). Le travail scientifique de Wicker

et al (2020) vient confirmer ces chiffres en ajoutant que seule la Suède, avec ses 43%, rentre dans la zone d'équilibre définie par l'Europe établie à 33% (Munster, 2022).

Posséder une diversité au sein de son organisation sportive peut mener à de nombreux avantages en fonction de sa forme. En effet, la diversité peut se diviser en deux catégories qu'on étudiera plus en profondeur dans la suite de ce travail : la « surface » diversité et la « deep » diversité. Ce premier type, prenant donc en compte l'âge et le sexe notamment, est corrélé à bien plus d'avantages pour les organisations sportives que le second (Lee et al, 2018). Cunningham (2007) rejoint cette idée et insiste sur l'importance d'une culture organisationnelle diversifiée car opter pour une culture de similitude, marginalise les femmes et renforce la nature déjà très genrée des organisations sportives.

La littérature classe les avantages d'une diversité au sein des organisations sportives en trois grandes catégories : l'efficacité organisationnelle, les résultats affectifs et la performance de l'équipe (Lee et al, 2018). Le premier groupe reprend les bénéfices comme une attraction et une retenue des talents issus d'une base plus diverse et d'une organisation plus créative (Hoeber et al, 2019). A ceci vient s'ajouter l'importance et la nécessité des ressources amenées par les femmes (Wicker et al, 2020). La rotation du personnel est en diminution et le service client s'avère être meilleur (Barnhill et al, 2021). Les revenus par capital sont donc plus conséquents (Lesch et al, 2022). Tous ces éléments assurent dès lors une plus grande efficacité organisationnelle.

Deuxièmement, les résultats affectifs reprennent la complémentarité des compétences rendant l'organisation plus amicale et réduisant la compétitivité entre certains hommes menant à de meilleures prises de décisions (Sotiriadou et al, 2019). Mais les chercheurs constatent aussi plus de soutien entre les membres du comité favorisant ainsi la réussite des projets (Kraft et al, 2021).

La dernière catégorie représente tous les avantages basés sur la performance sportive (Lee et al, 2018). La diversité permet d'avoir des femmes athlètes professionnelles, coachs ou encore arbitres offrant un modèle, une référence aux plus jeunes et permettant également de développer les performances sportives des équipes (Hoeber et al, 2019).

Mais alors pourquoi la proportion de femmes dans les organisations sportives et dans le monde du sport en général est-elle si faible ?

Les causes sont nombreuses. Tout d'abord le sport est un milieu où les hommes et leurs activités sont privilégiés. Les femmes reçoivent des retours plus faibles sur leur capital humain et social investis (Cunningham, 2007). Il est donc historiquement plus compliqué d'entrer dans ce milieu dominé par les hommes et les stéréotypes envers les femmes (Lesch et al, 2022). En effet, ces stéréotypes et la construction sociale vis-à-vis du genre font que dans notre société, les femmes sont vues comme moins aptes à pratiquer du sport. Une forme de peur liée à leur apparence, à leurs capacités et à leurs priorités de vie en découle (Kraft et al, 2021). De plus, les hommes sont représentés comme ambitieux avec un égo important et ayant une grande confiance en eux alors que les femmes sont catégorisées comme émotives, isolées et manquant de confiance (Sotiriadou et al, 2019). De plus, les femmes ont un style de leadership différent par rapport aux hommes, ce qui peut poser des problèmes lors d'une collaboration. Elles affichent un leadership transformationnel basé sur l'écoute, la coordination et la coopération et préfèrent gérer les problèmes directement. Les femmes sont également considérées comme plus réticentes face au risque en préférant des investissements plus faibles. Elles sont finalement moins susceptibles aux excès de confiance que les hommes ce qui peut, en revanche, améliorer la qualité des décisions (Wicker et al, 2020). Tout ceci ne favorise donc pas toujours une collaboration saine au sein des comités mixtes, ce qui va à l'encontre d'une plus grande égalité des genres. Les politiques et la culture de l'organisation peuvent également jouer un rôle de frein vis-à-vis de cette mixité. Comme l'expliquent Sotiriadou et al (2019), des modèles de discriminations structurelles existent et par conséquent, réduisent l'accès des femmes aux ressources, aux récompenses mais aussi aux opportunités. L'Europe, de son côté, a récemment mis en place (2011) des quotas de femmes pour les conseils d'administrations des entreprises cotées en bourse (Munster, 2022). Cette idée est la plus commune lorsqu'il s'agit d'augmenter la diversité des genres dans les CA et son caractère obligatoire la rend plus efficace que celle des « targets » qui sont volontaires (Adriaanse et al, 2014). Même si cela paraît donc être une bonne idée, Sotiriadou et al (2019) expliquent que cela peut également être à double tranchant. Les femmes pourraient se voir proposer des positions dominantes juste pour rentrer dans les normes et non pas pour leur qualification. Finalement, Wicker et al (2020) parlent de la théorie de la masse critique. D'après les études, un sous-groupe est capable d'influencer les décisions du groupe à condition qu'il représente 30% de celui-ci. Ces auteurs expriment donc l'idée que pour influencer la culture du comité, il faut que cette masse critique de femmes soit atteinte. Les

chiffres étant nettement en dessous de ces 30%, la diversification dans les organisations sportives n'est pas au rendez-vous.

Pour faire évoluer la diversité et donc la mixité dans le sport, un panel de solutions est proposé par la littérature. Premièrement, Sotiriadou et al (2019) parlent d'une « nouvelle génération de la pensée » en se basant sur des nouvelles valeurs et en faisant évoluer les mentalités vers une égalité des genres. Dans cette même optique, Schaillée et al (2021) évoquent l'importance de la prise de conscience et la connaissance de la génération Z sur le sujet de la diversité. Comme la société évolue doucement mais sûrement vers cette nouvelle dynamique, il faut s'assurer que la prochaine génération continue le mouvement. Pour l'instant, en Belgique, il y a un manque de représentation et prise de conscience du rôle des femmes dans les prises de décisions, du coaching et du poste d'arbitre (Schaillée et al, 2021). Kraft et al (2021) expliquent que cette situation peut évoluer grâce à des projets prônant le rôle des femmes au sein des organisations sportives ou grâce à des programmes d'apprentissage, ou encore à des comités dédiés à la diversité (Barnhill et al, 2021). Il est important de fournir des efforts éducationnels via des discours de leaders ou des séminaires (Cunningham, 2007). Par exemple, des chercheurs ont mis en évidence que des femmes présentes dans des conseils d'organisations sportives nationales néerlandaises tentaient de paraître le moins féministe possible et par conséquent, étaient perçues comme compétentes aux yeux des hommes (Sotiriadou et al, 2019). Le top management, en apportant leur support, peut donc jouer un rôle dans ce genre de situation pour augmenter l'acceptation des femmes dans le sport et éviter à ces dernières de pareils comportements (Wicker et al, 2020).

Ensuite, davantage de femmes sont présentes dans les comités de clubs locaux. Ces clubs étant moins prestigieux, les hommes laissent donc les femmes s'en occuper. Il y a une proportion inverse entre le prestige d'une organisation sportive et le pourcentage de femmes présentes dans le comité de celle-ci (Hoeber et al, 2019). Cependant, les femmes sont toujours en grande infériorité par rapport aux hommes mais si elles continuent à prendre davantage de place dans ces petites organisations, cela permettra aux hommes de voir qu'elles sont capables de gérer des organisations sportives et donc intégrer des organisations plus prestigieuses (Hoeber et al, 2019).

Finalement, la notion d'inclusion vient compléter petit à petit le principe de diversité et la notion de « Diversity & Inclusion Management » commence à voir le jour (Næss, 2023). En

prenant en compte ces deux concepts, les intégrations sociales (relations entre les acteurs) et systémiques (relations entre les parties du système) pourront être davantage respectées. Cela permettra que les procédures mises en place, comme les quotas, possèdent uniquement des avantages en incluant dorénavant les femmes, au lieu de leur donner du pouvoir juste pour que ces quotas soient respectés (Næss, 2023).

2.4.3.2 Les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux occupent une place non négligeable dans nos vies actuellement. Facebook reste le réseau social le plus utilisé avec plus de trois milliards d'utilisateurs. YouTube vient ensuite avec deux milliards et demi. Instagram et WhatsApp comptent, quant à eux, deux milliards d'utilisateurs (Billon, 2023). Ces chiffres prouvent que ces réseaux sociaux restent le meilleur moyen de communiquer et sont donc étroitement liés aux dimensions de participation et de transparence.

Plus tard dans ce travail nous aborderons le sujet de l'innovation dans les ASBL sportives et la prise de conscience de celles-ci sur l'importance de ce concept. L'utilisation des réseaux sociaux crée un parallélisme avec cette idée car ces mêmes ASBL ont également pris conscience qu'une utilisation efficace des réseaux sociaux peut mener à un avantage compétitif (Naraine et al, 2017).

Il est en effet, plus évident de promouvoir son association sur ces plateformes et par conséquent, de toucher davantage de personnes potentiellement susceptibles d'investir dans l'association (Given et al, 2014). Dans la même optique, cela permet aux organisations sportives de développer leur réseau de sponsoring et augmenter leur base de followers grâce à l'augmentation de visibilité (Naraine et al, 2017 ; Naraine, 2017). Les réseaux sociaux jouent également un rôle dans la transparence de l'ASBL (Abeza et al, 2013 ; Naraine et al, 2017). En effet, l'organisation peut offrir un intranet accessible de l'extérieur et donc lutter contre l'asymétrie de l'information pour les parties prenantes (Eynaud, 2006). Finalement, ils offrent une rapidité et une disponibilité de l'information (Abeza et al, 2013). Les interactions peuvent se faire où l'on veut, quand on veut et sur notre plateforme favorite.

En conclusion, les ASBL adoptant les technologies numériques de communication, dont les réseaux sociaux, sont susceptibles d'être plus efficaces (Nah et al, 2012).

Cependant, pour que les réseaux sociaux soient réellement une source d'avantage compétitif, il faut s'assurer de les utiliser correctement. En effet, les défis à surmonter mentionnés à l'époque par Abeza et al (2013) restent toujours d'actualité :

- le manque de contrôle sur les messages postés,
- le manque de crédibilité et de pertinence de l'information,
- le manque d'efficacité vu le nombre important d'informations disponibles.

Nous pouvons également ajouter l'importance de la forme, de la confidentialité et de la temporalité. Ces trois éléments, mal maîtrisés, risqueraient de rendre la communication inefficace de par sa nature instantanée (Barnhill, 2021, p. 49-57).

2.4.3.3 Le sponsoring

Les flux monétaires dans le sport se présentent sous trois formes. Premièrement, nous avons les spectateurs, cela concerne les revenus perçus de la vente de tickets, les achats de merchandising ou encore les paiements à la télévision. Ensuite, interviennent les apports sportifs tels que les fédérations, les arbitres, les clubs ou les joueurs. Finalement, les sponsors jouent également un rôle en finançant diverses activités (Maldonado-Erazo et al, 2019). Cette dernière forme va particulièrement nous intéresser.

Le sponsoring peut être défini comme un outil de communication marketing présent sous la forme d'un accord commercial lucratif entre le sponsor et la partie sponsorisée afin de réaliser des objectifs définis et offrant un bénéfice mutuel (Maldonado-Erazo et al, 2019). Cette stratégie marketing est l'une des plus utilisées dans le sport et se présente sous deux types : le sponsoring d'événements et le sponsoring d'équipes ou de sportifs (Maldonado-Erazo et al, 2019). Elle n'est pas à confondre avec le mécénat s'effectuant principalement sur des services intangibles et suivant une intention altruiste sans contrepartie (Josemi, 2022). En effet, le sponsoring sportif représente à lui seul plus de 70% de toutes les dépenses de sponsoring (Plewa et al, 2011) et cela s'explique par ces nombreux avantages.

Premièrement, il permet d'améliorer les résultats organisationnels d'un point de vue interne en motivant le personnel, en offrant une qualité de service plus élevée ainsi qu'une meilleure satisfaction au travail. D'un point de vue externe, il améliore les intentions de rétention et d'achat et aussi l'attitude des consommateurs (Plewa et al, 2011).

Ensuite, le sponsoring permet d'assumer les coûts partiels voir totaux d'événements grâce à un triple objectif. Tout d'abord, il ajoute de la valeur à l'image de l'organisation en améliorant et atteignant une plus grande notoriété publique (Maldonado-Erazo et al, 2019). C'est l'objectif principal derrière le sponsoring (Josemi, 2022). Deuxièmement, on retrouve l'objectif lié au produit avec l'amélioration des attitudes des consommateurs envers celui-ci et donc une notoriété et des ventes en croissance. Troisièmement, nous avons l'objectif basé sur les relations publiques comme l'augmentation de la motivation des employés ou la promotion de l'engagement communautaire ou l'amélioration des relations d'affaires et commerciales (Maldonado-Erazo et al, 2019).

Le sponsoring permet également de réaliser des actions marketing liées à une cause environnementale ou sociale. Cela améliore l'attitude envers l'organisation sponsor et suscite la bonne volonté des parties prenantes (Plewa et al, 2011) toujours dans le but d'augmenter les ventes et les parts de marché (Josemi, 2022). Dans la même optique, de plus en plus d'entreprises sponsorisent au niveau local et régional. Cela s'explique par l'augmentation des coûts rapides lors de parrainage au niveau élite et la conviction que les consommateurs répondront favorablement à une organisation soutenant l'amélioration de la communauté via des programmes jugés appropriés (Plewa et al, 2011).

Cependant, ces avantages et la part de sponsoring proposée varie en fonction de la structure légale de l'organisation (Wicker et al, 2012). En effet, les associations (représentant la majorité des organisations sportives) partent avec un avantage par rapport aux entreprises poursuivant un but lucratif. De par sa structure démocratique et son absence de recherche de profit, les associations sont perçues comme des plateformes plus ouvertes au sponsoring car elles éliminent les possibilités de créances résiduelles ou de droits de transfert. Les associations sont donc moins attractives pour les investisseurs et un endroit d'investissement plus sûr pour des potentiels sponsors (Wicker et al, 2012). Ces derniers ont la certitude que les fonds sont investis dans les infrastructures de l'organisation et que rien ne sera distribué aux dirigeants. Le sponsor peut prédire le développement à moyen terme de l'association. L'objectif de celle-ci est donc davantage en accord avec les buts poursuivis par le sponsor si l'on compare aux firmes à but lucratif. Par conséquent, les associations sont susceptibles de recevoir plus de revenus liés au sponsoring que les entreprises privées (Wicker et al, 2012).

Ce concept de sponsoring peut également être complété avec la notion de subsides. Ce principe d'aide proposé par les autorités régionales, fédérales ou européennes, permet aux organisations de bénéficier d'une source de revenu supplémentaire souvent non négligeable. Ils offrent également des avantages très intéressants pour ces organisations : ils n'entraînent aucune charge d'intérêts, ils n'exigent aucun retour sur investissement et ils ne doivent en aucun cas être remboursés (Subsides : où, quoi, comment ?, 2023).

En Belgique et plus précisément en Wallonie, l'organisation publique subsidiant les organisations sportives s'appelle Infraport. Ces subventions sont destinées à promouvoir la réalisation d'investissements d'intérêt public en matière d'infrastructures sportives. La direction s'engage à accorder des subsides afin de mettre en valeur les infrastructures sportives de la Région wallonne via des activités sportives structurantes ou des manifestations à caractère non lucratif (Infraport, 2023).

Concrètement, le demandeur suit une procédure stricte dans laquelle il introduit sa demande d'octroi de subventions dont la recevabilité est ensuite jugée. Une fois cette étape réalisée, la Région wallonne s'engage à prendre en charge le coût de la construction, rénovation ou acquisition à hauteur de 50 à 70%. Ce taux varie en fonction des 12 conditions reprises sur leur site internet (Infraport, 2023).

2.4.4 La bonne gouvernance dans les ASBL sportives

La bonne gouvernance peut s'appliquer aussi bien aux organisations cherchant du profit qu'à celles sans but lucratif. Elle ne se limite dorénavant plus seulement aux organisations suivant un but lucratif (Jegers, 2009).

Hoye et al (2007), quant à eux, nous informent de la différence entre les organisations sportives sans but lucratif et celle suivant un objectif lucratif. En effet, la majorité des organisations ne recherche pas le profit. Nous pouvons citer comme exemple des clubs locaux, des associations régionales, des organes directeurs provinciaux ou encore des organisations nationales ou internationales. Elles se focalisent plutôt sur le développement d'opportunités pour les personnes cherchant à pratiquer du sport. Si du profit est quand même réalisé, l'excédent sert à améliorer les infrastructures et services proposés. Ces organisations sont aussi appelées des organisations de défense des intérêts des membres.

2.4.4.1 Les caractéristiques du Conseil d'Administration

La gouvernance du conseil d'administration est également un point crucial dans les organisations sans but lucratif. Comme l'expliquent Hoyer et al (2007), la volonté continue d'améliorer les normes de gouvernance permet de continuer à se focaliser sur le besoin de comprendre les processus contribuant au travail d'équipe et à la dynamique du conseil d'administration géré par ses bénévoles, ses leaders et ses membres. De plus, le conseil joue un rôle vital en contribuant au succès et à la durabilité générale de l'organisation mais aussi en s'assurant qu'elle soit efficace dans la prestation des objectifs (Bradbury, 2013).

Kerwin et al (2019) appuient cette idée en insistant sur l'importance d'interconnecter trois thèmes afin d'atteindre une gouvernance efficace des conseils d'administration de ces organisations.

Premièrement, la littérature parle de l'identité du conseil d'administration bénévole. Des éléments, comme des années d'expérience dans le bénévolat, des formations en tant que bénévole ou encore des interactions positives avec les autres bénévoles, sont une liste non-exhaustive d'éléments déterminants qui vont définir l'identité même du bénévole. En d'autres termes, le conseil doit être composé de personnes capables de capter l'attention en tant qu'exemple à suivre grâce à leurs expériences privées ou professionnelles. Dans le contexte du sport, l'identité en tant que bénévole est fortement appréciée s'il possède une expérience sportive, comme athlète par exemple, ou si un membre de la famille proche se trouve dans l'organisation. Cela permet de renforcer l'importance de l'identité liée au rôle du bénévole de plusieurs façons. Le sentiment de valeur au travail s'accroît lorsqu'on participe à la gouvernance d'une organisation dans laquelle son enfant y figure. Cela peut aussi permettre la validation du rôle de bénévole par d'autres personnes représentatives et significatives ou encore cela peut correspondre à des expériences passées positives de bénévolat (Kerwin et al, 2019). En plus de cette identité, le conseil peut se matérialiser sous trois formes au niveau de sa composition : représentatif, où les membres sont élus pour représenter les autres membres, hybride, dans lequel un mix de membres élus et désignés est présent et indépendant, où tous les membres sont désignés par un comité de nomination pour gouverner au nom des autres membres. Cela joue également un rôle sur l'identité du conseil d'administration (De Bosscher et al, 2019).

Deuxièmement, la diversité intergénérationnelle est également un élément non négligeable dans la composition du conseil d'administration. Cette diversité peut prendre de nombreuses formes en étant basée sur des attributs individuels, des valeurs, des attitudes ou encore des attentes. Elle offre à l'organisation une meilleure créativité, génère des décisions de qualité supérieure et permet de remarquer rapidement certains problèmes comme des conflits ou des manques de communication menant à de la confusion et de l'ambiguïté. Notons que cette diversité est un atout car elle encourage l'innovation et un niveau de performance plus élevé (Cunningham, 2016).

Nous pouvons également faire une distinction entre deux niveaux de diversité évoqués précédemment : la « surface » diversité et la « deep » diversité. La première se réfère aux différences liées aux caractères personnels facilement observable comme l'âge, le sexe ou une simple particularité physique. Ce type de diversité offre de la pertinence au fonctionnement de groupe car ce n'est pas rare d'associer des stéréotypes à des groupes de personnes. La confusion peut exister quand des individus côtoient d'autres membres différents d'eux. Les perceptions superficielles des différences sont alors renforcées constamment. Concernant le deuxième niveau, il représente les différences liées aux attitudes, aux valeurs et croyances. Cette forme de diversité a une influence supérieure par rapport à la première. En effet, grâce à ses caractéristiques psychologiques, elle va permettre d'améliorer le fonctionnement des groupes au niveau de la collaboration, des conflits et des prises de décisions. Ces deux niveaux de diversité peuvent bien entendu être combinés (Kerwin et al, 2019).

Finalement, le dernier élément important pour la gouvernance des conseils d'administration est le leadership. Il permet de mettre en œuvre les objectifs de l'organisation (Bradbury, 2013). Il se base principalement sur la relation entre le conseil d'administration et le directeur général, même si cette relation n'existe que très rarement en tant que telle dans les organisations sportives comme celles-ci sont gérées entièrement par des bénévoles. Cependant, avoir les compétences d'un leader reste très important dans ce genre d'organisation (Kerwin et al, 2019).

2.4.4.2 L'importance du leadership

Les déclarations de Mogens Kirkeby, président de International Sport and Culture Association (ISCA) vont dans ce sens : « La bonne gouvernance n'est pas seulement un mot à la mode, c'est un ensemble de principes sur la manière d'initier les innovations nécessaires, de gérer

les dilemmes politiques et organisationnels et de minimiser les risques. C'est un leadership approprié - au bon moment ! » (ISCA, 2013).

Le leadership est donc nécessaire mais la bonne gouvernance ne se résume pas à introduire un ensemble donné de lignes directrices. Cela dépend du contexte, de la capacité et des compétences. Autrement dit, la bonne gouvernance est influencée par les compétences de leadership du leader mais aussi de celles de ses collègues. Il est important d'avoir des principes de bonne gouvernance qui répondent, motivent et guident les leaders du secteur (ISCA, 2013).

La littérature divise le concept de leadership en trois comportements. Premièrement, le « leadership partagé ». Son objectif est de se guider mutuellement vers la réalisation des objectifs de l'organisation, du groupe ou des deux à la fois. Cela est particulièrement utile lorsque la complexité d'un projet empêche qu'un seul leader gère toutes les fonctions qui lui sont dédiées. Le second leadership est le « leadership serviable ». Il possède de nombreux parallèles avec le « leadership partagé » mais celui-ci se base principalement sur la motivation et le désir d'un leader de guider les autres individus, de fournir une expérience plus chaleureuse et d'offrir de l'espoir. Les « leaders serviables » font passer les besoins des autres avant les leurs en aidant les gens à performer et à se développer au maximum. Finalement, la littérature conclut avec le « leadership par les valeurs » (VBL). Cette forme de leadership offre des services, des activités et du support pour les membres de l'organisation. Basé sur des valeurs morales, éthiques et authentiques de leadership, le VBL permet de guider les membres via des décisions en lien avec ces valeurs et d'améliorer et de souligner les valeurs organisationnelles. La clé pour les leaders est une communication claire des valeurs en lien avec l'organisation (Kerwin et al, 2019).

Bien conscients que ces compétences sont loin d'être simples à acquérir pour les managers, un groupe d'experts de la gouvernance a mis en place un projet dirigé par l'université Lunex et appelé SG3. Le but derrière cette initiative est d'aider les managers sportifs à identifier et lutter contre les divers obstacles à l'intégrité du sport tout en se basant sur les principes de leadership éthique et de bonne gouvernance. Un jeu servant à sensibiliser sur l'importance de la bonne gouvernance pour le succès des organisations, un workshop offrant les connaissances et compétences nécessaires pour réaliser ces objectifs, ainsi qu'un plan d'action incitant les participants à devenir des acteurs de changement de la bonne gouvernance, représentent le cœur du projet (SG3, 2022).

2.4.4.3 *Rôle de la concurrence & l'innovation*

Finalement, les organisations sans but lucratif doivent également vivre avec le poids de la concurrence. Définir et créer un conseil d'administration, prônant une gouvernance efficace, permet de se démarquer, mais d'autres moyens comme l'innovation sont également utiles. Les organisations sportives sans but lucratif sont désormais conscientes de cet environnement concurrentiel et proposent des nouvelles formes de services ou d'activités dans le but d'attirer et fidéliser de nouveaux adhérents (Winand et al, 2013a). Elles ont compris que c'était dorénavant crucial d'être innovant, proactif, de créer de la valeur et de favoriser le risque (Winand et al, 2016).

Cette forme d'innovation et sa réussite dépendent grandement de la manière selon laquelle les acteurs de ces organisations perçoivent le changement et l'innovation. Les acteurs principaux derrière cette nouvelle technique de différenciation des organisations, c'est-à-dire les bénévoles, les adhérents ou les organisations de tutelle des associations sportives sans but lucratif, sont surnommés les leaders de l'innovation ou « innovation champions ». Leur rôle est de faire prendre conscience du besoin d'innover tout en établissant un climat entrepreneurial (Winand et al, 2013a). Ce concept de leader vient compléter l'idée de Kerwin et al (2019) sur l'importance de ceux-ci au sein d'une organisation sans but lucratif.

Winand et al (2013a) ajoutent également que les organisations sportives présentant une recherche d'innovation efficace sont celles :

- présentes dans un environnement régional fortement compétitif qui nécessite de capter l'attention des adhérents,
- dont les bénévoles sont grandement impliqués dans la gestion de l'organisation avec une volonté favorisant le changement,
- subissant une pression élevée afin d'attirer des ressources financières.

Des facteurs internes mais aussi externes jouent donc un rôle dans cette recherche d'innovation comme la structure organisationnelle, les capacités dynamiques ou l'importance de l'environnement (Rossi et al, 2023).

Pour terminer, les résultats de l'étude pratique de Winand et al (2013a) sur l'innovation et la perception qu'en ont les acteurs d'organisations sportives belges à but non lucratif, ont

prouvé qu'un peu plus d'un tiers des nouvelles initiatives sont sportives. La majorité des initiatives innovantes sont de nature non sportive et servent à apporter une valeur ajoutée par rapport à la cotisation des membres. Les organisations tentent donc de se démarquer en valorisant les services annexes plutôt que le développement de leur sport dans lequel elles possèdent moins de marge de manœuvre. Ce manque de liberté d'action autour du cœur de leur activité s'expliquerait par le contrôle d'organismes régulateurs, des parties prenantes internes et des pouvoirs publics (Winand et al, 2013a). Cette innovation des services permet d'ailleurs, de se différencier pour développer des ressources comme des sponsors, des infrastructures, des volontaires ou des subventions (Winand et al, 2016) afin de grandir et survivre pour les organisations (Winand et al, 2013b). Cet investissement dans le développement des ressources peut être transposé à la perspective de l'amélioration de la capacité organisationnelle considérée comme une action stratégique importante à suivre pour se différencier (Rossi et al, 2023).

2.5 Evaluation de la bonne gouvernance

2.5.1 Projets prônant la bonne gouvernance sportive

Le fait de prendre en compte les bienfaits de la bonne gouvernance et de prendre conscience de leur importance a permis la création de projets au sein des organisations sportives. En effet, des initiatives importantes comme le Good Governance in Grassroots Sport (GGGS) et le Support the Implementation of Good Governance in Sport (SIGGS) ont vu le jour.

Ce premier projet se base sur les quatre dimensions principales de bonne gouvernance au sein des organisations sportives. Il se focalise spécifiquement sur les sports de masse ou « grassroots sports » en anglais. Ce terme « recouvre toutes les disciplines sportives pratiquées par des non-professionnels et organisées au niveau national à travers le sport national. La définition exclut ainsi les personnes qui consacrent l'essentiel de leur temps à la pratique d'un sport, ou qui tirent l'essentiel de leurs revenus de la pratique d'un sport ». (European Commission, 2011 dans ISCA, 2013). Ce projet transnational a pour but d'augmenter la capacité organisationnelle pour la bonne gouvernance. Cette initiative est primordiale car avoir une bonne gouvernance dans les sports de masse est une condition préalable au

développement, voir la survie des organisations et à sa légitimité. Les membres individuels et les autorités publiques sont les principaux contribuables financiers du sport de masse. S'il n'est donc pas gouverné de la meilleure des façons, il perdra sa réputation ainsi que le soutien financier public continu et celui des membres (ISCA, 2013).

Les partenaires du projet GGGS ont également développé un programme éducatif basé sur un principe de trois fois trois jours d'apprentissage au cours duquel des modules en ligne ainsi que du coaching personnalisé sont proposés par groupe de 20 leaders du sport de masse (ISCA, 2013).



Figure 1 Programme d'éducation du GGGS

ISCA. (2013) Programme d'éducation du GGGS. [Photo]. In *goodgovsport.eu*. https://kics.sport.vlaanderen/Int-sportbeleid/Gedeelde%20%20documenten/120101_GGGS_Final_Report.pdf

Un outil d'auto-évaluation sous forme de checklist a aussi vu le jour dans le projet GGGS divisé en trois grandes étapes (ISCA, 2013) :

- avoir une vue d'ensemble des problèmes existants liés à la bonne gouvernance,
- être informé sur les challenges spécifiques au sein de son organisation,
- prioriser les obstacles à traiter et trouver les ressources nécessaires.

Le projet SIGGS, soutenu par la commission européenne, a quant à lui, pour objectif de réduire les différences entre la théorie et la pratique de la bonne gouvernance. Pour ce faire, ils améliorent ce système dans les comités nationaux olympiques (NOC's) et les fédérations nationales sportives (NFs) en fournissant des règles pratiques expliquant comment implémenter efficacement les principes de bonne gouvernance (Zintz et al, 2019). De plus, le SIGGS propose des ateliers stratégiques nationaux et des outils pédagogiques personnalisés pour chaque organisation (dans la même optique que le GGGS) (SIGGS, 2015). Cette initiative découle d'un ancien projet appelé Sport for Good Governance (S4GG) datant de 2012-2013 (Zintz et al, 2019).

Le SIGGS est composé d'une équipe scientifique et de projet et suit une méthode en 5 étapes. Premièrement, une auto-évaluation en ligne disponible pour les NOC's et NFs afin d'analyser les forces et faiblesses d'un tel système au sein de son organisation. La deuxième étape se compose d'un plan d'action basé sur les quatre dimensions de la bonne gouvernance et est constitué d'une liste d'actions potentielles permettant d'améliorer la performance de l'organisation. Troisièmement, il s'agit de feuilles de routes spécifiques construites en fonction de l'étape 1 se focalisant sur des principes et priorités clés pour chaque organisation. Finalement, l'étape 4 et 5 se composent de sessions de formations nationales et de stratégies. L'objectif de ces formations est de prendre conscience de l'enjeu d'une bonne gouvernance et de fournir des lignes directrices sur les stratégies d'implémentation des principes de ce concept (Zintz et al, 2019).

Cependant, ces différents projets ont également permis de se rendre compte qu'il n'était pas évident de respecter les quatre dimensions de la bonne gouvernance. En effet, un autre projet lancé en 2012-2013, nommé Action for Good Governance in International Sports Organisations (AGGIS), s'est rendu compte de cette problématique. La plateforme « Play the Game », à l'initiative d'AGGIS, a publié trois rapports (2015, 2018 et 2019) au sein desquels les principes de bonne gouvernance introduits par l'EOC étaient analysés. Ces rapports ont conclu que les fédérations internationales avaient du mal à respecter les dimensions de transparence, démocratie et responsabilité.

2.5.2 L'importance des outils de mesure

Bien qu'il y ait deux écoles concernant le débat sur la mesure de la gouvernance, cette évaluation est importante pour les organisations. En effet, la première considère les indicateurs comme peu intéressants car il est impossible de quantifier totalement la complexité de la réalité. La seconde (composée de la majorité des chercheurs) voit les indicateurs comme utiles malgré qu'ils ne reflètent pas exactement la réalité. Selon eux, mesurer la gouvernance est faisable et informatif et offre une meilleure défense de ses intérêts, une augmentation des responsabilités et un meilleur support dans les prises de décision. Les indicateurs sont un outil nécessaire pour atteindre la bonne gouvernance et gérer au mieux les organisations (Geeraert, 2019).

Selon Zeimers, il est primordial de pouvoir évaluer au fil du temps pour mesurer les changements car le sport se trouve dans un environnement évolutif. Sans cette mesure, il est impossible de progresser et d'anticiper les problèmes. Cette démarche peut être réalisée via un processus d'auto-évaluation ou via des organisations extérieures (Adeps – Officiel, 2021). Les indicateurs sont donc un moyen efficace de quantifier la bonne gouvernance au sein d'organisations sportives.

Un outil de benchmarking appelé Sport Governance Observer (SGO) visant à aider les leaders du sport à améliorer leur gouvernance (Halleux, 2017) a été développé en 2012-2013 via le projet AGGIS décrit précédemment. Il comporte 309 indicateurs répartis au sein de 57 principes de bonne gouvernance. Cet index, est l'un des outils les plus élaboré et il mérite de s'attarder dessus. Pour l'édition du premier rapport en 2015, la période de collecte des données a duré plus d'1 an et demi auprès de 35 fédérations internationales sportives. Le rapport explique que le processus fut compliqué à mettre en place à cause de la majorité des fédérations ne répondant pas ou n'ayant aucune envie de coopérer. Le taux de réponse ne fut donc que de 43%. (Geeraert, 2015). Malgré cette complexité, l'index SGO a permis de classer les principales différentes fédérations sportives en fonction de chaque dimension de la bonne gouvernance offrant ainsi une vision claire des points à améliorer pour celles-ci. Les quatre graphiques suivants résument cette analyse.

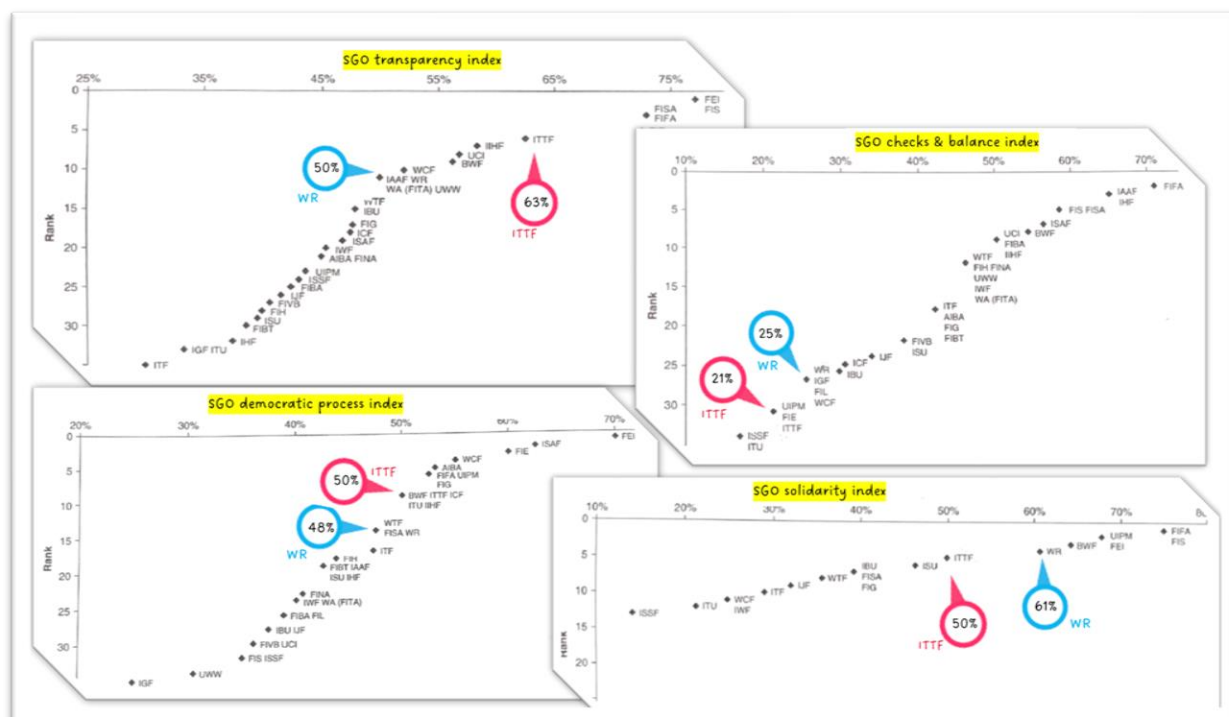


Figure 2 SGO Index 2015 par dimension et fédération

Nous remarquons que la majorité des fédérations se situent généralement en dessous des 50% sur chacune des dimensions signifiant qu'une amélioration conséquente est possible afin d'atteindre une bonne gouvernance.

De plus, les deux fédérations se retrouvant le plus souvent avec le score le plus élevé sont la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) et la Fédération Equestre Internationale (FEI). Concernant la fédération internationale de tennis de table (ITTF) et celle de rugby (WR), elles sont très proches sur les quatre dimensions avec une meilleure transparence pour l'ITTF et une meilleure solidarité pour la WR.

Finalement, la dimension solidarité est celle comprenant le plus de données manquantes. Pour éviter de fausser les résultats, l'étude a pris la décision d'exclure du calcul de l'index une fédération lorsque le seuil de cinq indicateurs sur sept n'était pas atteint. Ainsi, 17 fédérations ne se retrouvent pas dans la dimension solidarité à cause d'une information disponible trop faible.

En 2018 et 2019, l'étude a été réitérée sur respectivement cinq et six des 35 fédérations pour analyser les changements potentiels survenus dans les années suivantes la publication du premier rapport sur l'index SGO (PlaytheGame, n.d.). La complexité et le temps nécessaire pour mettre en place un tel outil explique le fait que seulement cinq et six fédérations ont été

étudiée de nouveau en 2018 et 2019 et non plus les 35 présentes lors de la première analyse. « Play the Game » a poursuivi son processus de benchmarking en 2022 via quatre fédérations internationales de sport : le badminton, le cyclisme, le biathlon et l'athlétisme (PlaytheGame, n.d.).

2.6 Bienfaits d'une bonne gouvernance

Le sport est suivi et pratiqué par des milliards de personnes à travers le monde. Il a des bienfaits physiques mais aussi mentaux et joue un rôle social, éducationnel ou encore culturel en partageant des valeurs telles que le respect, le fairplay ou encore la solidarité. C'est sans conteste l'une des pratiques ayant le plus de bénéfices au monde. Venir entacher cette image « parfaite » du sport avec une mauvaise gouvernance viendrait compromettre grandement son influence positive, notamment auprès des jeunes grandement influençables. De plus, si ces derniers perçoivent le sport comme quelque chose de négatif, cela met à mal tout le système de responsabilités et de transmission de valeurs dans le futur. Cela pourrait donc affecter et changer considérablement la société (Halleux, 2017).

S'assurer d'avoir une bonne gouvernance permet, tout d'abord, une durabilité certaine pour l'organisation via un renforcement de sa structure et une amélioration de l'efficacité dans l'atteinte des objectifs et dans l'utilisation des ressources (Halleux, 2017). Zintz et al (2008) complètent cette idée en expliquant qu'une bonne gouvernance permet également de s'adapter à son environnement en entamant un processus de changement et permet de faire émerger de nouvelles configurations professionnelles et entrepreneuriales au sein de l'organisation.

Avoir une bonne gouvernance permet également de prendre conscience de l'importance de la conformité. Le contrôle de la bonne implémentation de celle-ci permet que les standards et les règles mis en place soient efficaces. Cette prise de conscience ainsi que ce contrôle offrent, par la suite, la possibilité d'identifier et valoriser correctement les bonnes pratiques organisationnelles (ISCA, 2013). Une bonne gouvernance offre donc la possibilité de prendre de meilleures décisions, plus justes et plus éthiques selon Zeimers (Adeps – Officiel, 2021).

Après l'investissement dans les ressources détaillé dans la partie traitant de l'innovation, ceci permet aussi d'améliorer la capacité organisationnelle (Rossi et al, 2023).

De plus, le développement de ces politiques au sein des associations sportives permet de lutter plus efficacement contre les différents scandales ou mauvais comportements qu'ils soient liés au côté financier, au dopage ou encore aux abus sexuels pour citer des exemples concrets (Thompson et al, 2022). Cette lutte offre donc un environnement plus sain et plus juste pour les organisations sportives favorisant, par conséquent, plus de diversité au sein de celles-ci (Adeps – Officiel, 2021). Ces principes contribuent également à l'autonomie sportive au sein de l'organisation. Elle repose moins sur l'aide des fédérations pour gérer son activité quotidienne et peut se focaliser davantage, et ce de manière autonome, sur le développement de ses objectifs et missions (Thompson et al, 2022). Zeimers partage cette idée d'une bonne gouvernance menant à une meilleure réalisation de ces derniers (Adeps – Officiel, 2021).

A ceci vient s'ajouter l'importance du soutien du public, entendons par là, les autorités publiques, les contribuables et pas seulement les fans. En effet, le support financier de ces parties prenantes n'est pas négligeable et le fait de promouvoir une bonne gouvernance permet de maintenir une relation saine avec eux et en conséquence, des finances et infrastructures viables. Une mauvaise gouvernance pourrait fortement influencer le choix de continuer d'investir ou non. (Halleux, 2017). Une bonne gouvernance améliore donc la réputation de l'organisation sportive dans la communauté ainsi que ses taux de participation et d'adhésion en plus de sa réputation avec les financeurs et de la commercialisation du sport auprès des sponsors (Healey, 2012). Finalement, le sponsoring, ce concept indissociable du sport, pourrait aussi être impacté négativement en cas de faible gouvernance, provoquant une forte diminution, voir l'arrêt partiel du développement du sport (Halleux, 2017).

Ces bienfaits, mis en évidence par la littérature, permettent donc de comprendre comment la bonne gouvernance joue un rôle essentiel dans la pérennité et le développement des organisations sportives locales. En influençant positivement sur les quatre dimensions que sont la transparence, la responsabilité, la participation et la solidarité, les bienfaits vont améliorer toute association dans sa globalité.

3 Partie pratique

La partie pratique de ce mémoire se base sur une étude de cas de deux clubs sportifs locaux. A travers celle-ci, nous analysons comment la bonne gouvernance permet d'assurer le développement et la pérennité des organisations sportives.

Nous commençons par expliquer notre méthodologie qui décrit notre démarche concernant le choix des clubs ainsi que les outils d'analyse pour récolter et étudier l'information pertinente. Nous continuons avec une présentation détaillée des deux clubs sportifs afin de définir le contexte de travail.

Nous analysons également la manière avec laquelle les dimensions de la bonne gouvernance sont représentées, au sein des deux cas étudiés, en tenant compte de critères propres à chacune de ces dimensions. Nous discutons nos résultats et proposons des recommandations ainsi que des pistes d'amélioration. Nous clôturons cette partie avec les limites de ce mémoire et des perspectives pour des recherches futures.

3.1 Méthodologie

L'impact d'une bonne gouvernance sur les organisations sportives locales est loin d'être négligeable. Bien qu'il soit difficile à quantifier, de nombreuses influences sont observables. Afin de répondre au mieux à notre question de recherche « Comment la bonne gouvernance doit permettre d'assurer la pérennité et le développement des organisations sportives locales ? », une analyse qualitative a été utilisée pour la récolte de données.

Nous basons notre analyse sur une étude de cas au sein de deux clubs sportifs locaux : le Rugby sur Heure (RUSH) et le Royal Club de Tennis de Table de Thuin (RCTT Thuin).

Le choix derrière ces deux clubs réside, tout d'abord, dans la proximité avec notre entité mais également la taille de ceux-ci. Nous souhaitons, en effet, analyser des clubs comportant au minimum 100 membres pour la quantité d'information disponible. Si l'analyse s'était basée sur des clubs de moindres importances, il aurait été possible qu'un manque de données se fasse ressentir pour certaines parties du travail venant ainsi le déforcer.

Ensuite, le RUSH et le RCTT Thuin sont également deux exemples de réussite aux yeux de leurs pairs dans leur discipline respective. Ils se sont créés une renommée au niveau local offrant une base intéressante pour analyser si une corrélation existe entre cette réussite et la bonne gouvernance.

Le RUSH est un jeune club âgé de moins de 10 ans alors que le RCTT Thuin a vu le jour il y a plus de 50 ans. Cette opposition permet d'analyser la bonne gouvernance dans un premier club en plein développement et dans un second au stade de pérennité. Cela offre des informations complémentaires pour répondre à notre question de recherche.

Afin d'analyser au mieux la bonne gouvernance au sein des deux clubs locaux choisis, nous avons privilégié la récolte de données sous la forme d'entretien semi-directif qualitatif favorisant l'interaction. Le guide d'entretien (annexes 8 à 10) fut envoyé systématiquement au préalable de l'interview. Ceux-ci ont été effectués majoritairement en présentiel, enregistrés et retranscrits en annexe (annexes 1 à 7). Lorsque le mode présentiel n'était pas possible, nous avons échangé par mails. Ce mode d'échange a également été utilisé pour obtenir des informations complémentaires aux entretiens.

Voici la liste des personnes rencontrées et celles pour lesquelles nous avons obtenu des réponses par voie électronique :

- Xavier Coppée (RCTT Thuin) : ancien administrateur et premier joueur en équipe régionale,
- Johan Cranenbrouck (RCTT Thuin) : responsable de la cellule éthique sportive du club,
- Julien Denauw (RCTT Thuin) : administrateur trésorier, complément d'informations via voie électronique,
- Philippe Baudouin (Royale Palette Gembloux) : administrateur président via voie électronique,
- Geoffroy Simonart (RUSH) : administrateur président,
- Pierre Demonté (RUSH) : responsable infrastructure
- Pierre Romain : expert-comptable et gérant de la fiduciaire 4seigneuries.be,

- Olivier Leclercq : premier échevin de la commune d'Ham-sur-Heure-Nalinnes et Anne-Catherine Tintinger (cheffe de service),
- Patrice Vraie : deuxième échevin de la commune de Thuin via voie électronique.

Nous avons également choisi d'entendre les échevins des sports des deux communes respectives afin d'obtenir un autre angle de vue. Les demandes de contacts avec les deux fédérations n'ont malheureusement pas abouti positivement.

Nous avons complété ces interviews par l'analyse des sites internet respectifs, des documents légaux et des diverses publications officielles sur les réseaux sociaux. L'ensemble de ces documents, nous a permis dans un premier temps, de réaliser une présentation complète des deux clubs sportifs locaux. Dans un second temps, d'élaborer des critères se divisant au sein des quatre dimensions afin de compléter la grille d'évaluation d'une manière objective.

En se basant sur toute l'information disponible, nous avons donc rempli la fiche d'évaluation critère par critère du RUSH et du RCTT Thuin, offrant ainsi une vue d'ensemble sur les points positifs et ceux à améliorer pour ces deux clubs. Cette démarche fût réalisée sans concertation avec les dirigeants de club que nous avons rencontré, de manière individuelle, au préalable. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur une échelle de type « smiley » comprenant trois niveaux afin de la compléter de la manière la plus visuelle et simple de compréhension.

L'objectif recherché pour cette partie est double. L'élaboration d'une grille d'analyse simplifiée destinées aux dirigeants des organisations sportives locales facilitant l'auto-évaluation de la bonne gouvernance au travers de ses quatre dimensions. Mais également offrir des recommandations sur la marche à suivre pour que la bonne gouvernance soit renforcée au sein de ces organisations.

3.2 Présentation des clubs

3.2.1 Club de rugby sur Heure (RUSH)

3.2.1.1 Organisation générale du rugby

Au niveau des fédérations, le rugby est dirigé par l'organisme international de rugby, World Rugby (WR). Au niveau belge, nous avons la fédération nationale « Belgium Rugby », connue auparavant sous le nom de Fédération Belge de Rugby à XV (FBRB), qui gère et développe le rugby en Belgique. Elle se divise ensuite en deux fédérations régionales qui sont la Ligue Belge Francophone de Rugby (LBFR) et la « Rugby Vlaanderen » (RV). Chaque club belge dépend de l'une ou l'autre union régionale en fonction de sa localisation.

Sur base des données disponibles sur le site de la fédération belge, il a été possible de construire le graphe représentant l'implantation géographique du rugby en Belgique. Comme nous pouvons le constater ce sport est toujours peu pratiqué en Belgique et continue à se développer.

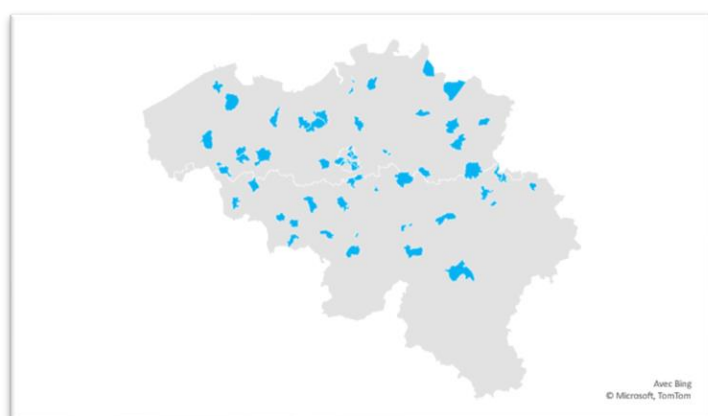


Figure 3 Répartition des clubs de rugby en Belgique

	Nbre de clubs	%
Anvers	4	7%
Brabant flamand	3	5%
Brabant Wallon	5	9%
Bruxelles	9	16%
Flandre occidentale	6	11%
Flandre orientale	5	9%
Hainaut	9	16%
Liège	6	11%
Limbourg	6	11%
Luxembourg	1	2%
Namur	2	4%
Total général	56	100%

Tableau 2 Nombre de clubs de rugby par province

3.2.1.2 Historique

Le matricule N° 101 de la Ligue Belge Francophone de Rugby, plus connu sous le nom du « RUSH Rugby Sur Heure », se situe à La Cowarte à Ham-sur-Heure Nalinnes, en périphérie de Charleroi. Il a été fondé en 2014 par huit amis, grands passionnés de rugby depuis toujours, habitant la région.



Figure 4 Logo Club Rugby sur Heure

3.2.1.3 Structure du club

Examinons à présent la composition des équipes qui participent à la réussite du club. Le staff du Rush est découpé en deux grandes parties : le staff administratif et le staff sportif. Le staff administratif se compose des six membres du CA et de deux personnes investies dans le club.

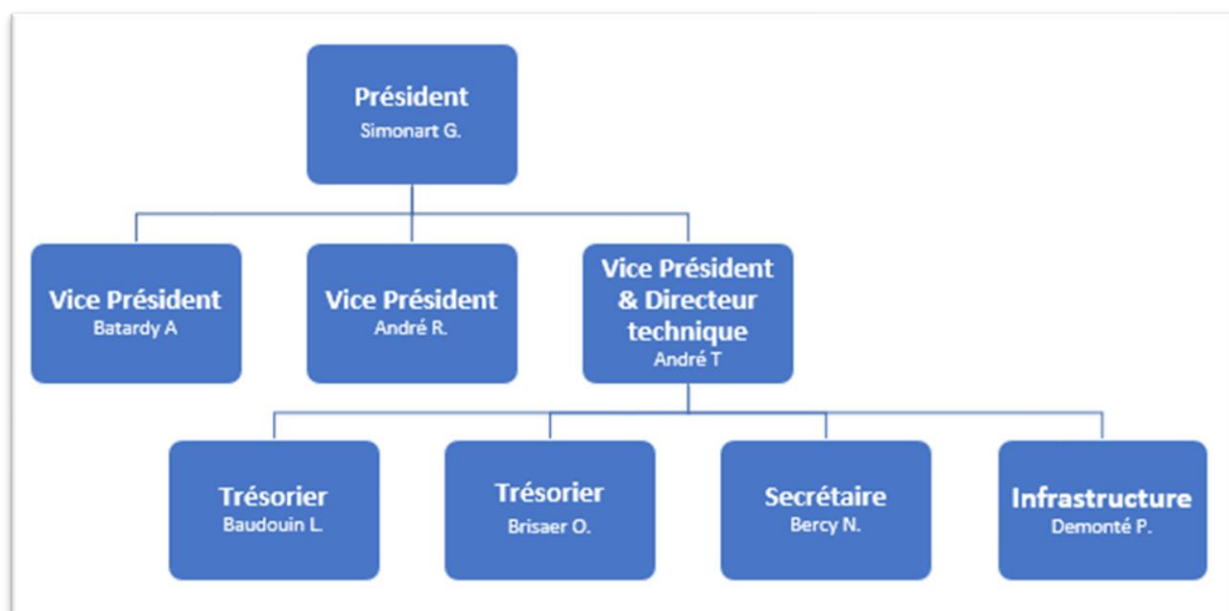


Figure 5 Organigramme du RUSH

Le Rush ne possède aucun membre effectif supplémentaire. Le staff sportif, quant à lui, se compose des différents entraîneurs. Geoffroy Simonart, président du RUSH, nous explique que le club a mis en place deux groupes de travail : un concernant la logistique et un pour le sponsoring. Cette structure est plus légère administrativement et permet aux volontaires de s'impliquer sans endosser de responsabilité « légale ». L'organigramme de la figure 5 détaille cette direction.

3.2.1.4 Structure sportive

Le Rush prouve l'efficacité de cette recette. En effet, le club compte plus de 240 membres répartis entre huit équipes, alors que l'objectif premier était d'inscrire une équipe de jeunes en championnat début 2016 (Rush, 2023). Nous pouvons dire que le pari est plutôt réussi. Alignant des équipes allant de U8 à U18, avec une équipe différente tous les deux ans, les jeunes sont intégrés dans un club nouveau mais déjà très complet pour leur développement potentiel.

Une équipe « Ladies » a également vu le jour récemment et cela prouve que le Rush continue de se développer dans une optique d'inclusion et offre ainsi au plus grand nombre la possibilité de pratiquer le rugby.

Derrière ces nombreuses équipes, se cachent une multitude d'activités assez diversifiées. Des entraînements sont proposés deux fois semaine pour chaque catégorie d'âge et des stages sont organisés durant les vacances scolaires offrant la possibilité à de nouveaux joueurs de venir s'essayer au rugby ou aux habitués de se perfectionner. Le Rush est même associé au Rugby Coyotes Club de Binche (RCC Binche). Cette alliance permet des entraînements dans un autre lieu ainsi que la possibilité d'organiser de nombreux matchs amicaux bénéfiques pour les deux clubs.

Cet environnement sain en perpétuelle évolution a même permis de bonnes performances sportives car l'équipe « Senior » vient tout juste d'être promue en Régionale 1 aux portes des divisions nationales. La structure sportive du RUSH est détaillée à l'annexe 12.

3.2.1.5 Valeur et objectifs

La mission sociale du rugby tourne autour de valeurs telles que la passion, le respect, la discipline ou encore la solidarité et ce depuis 1823. Ce sport, fidèle à ses valeurs, s'est forgé un caractère. Il met l'accent, dans son règlement, sa charte ou encore ses objectifs, sur l'importance de cette mission à tout niveau de jeu. De plus, World Rugby renforce, de jour en jour, l'inclusion et la diversité tout en luttant au maximum envers les discriminations via le biais d'initiatives allant dans ce sens et a lancé le « #RugbyForAll » (World Rugby, 2022).

Ce tout jeune club porte donc une attention particulière aux valeurs prônées par le rugby, comme le respect, la solidarité ou encore le courage (Rush, 2023) afin de créer une culture saine du rugby. Comme son président Geoffroy Simonart l'explique, les objectifs sont focalisés principalement sur le bien-être des joueurs et sur le respect des valeurs du sport plutôt que sur la performance sportive. L'épanouissement et le plaisir de jouer et d'évoluer ensemble sont les idées premières.

3.2.1.6 Budget

Le président du club nous a fourni la part relative de chaque recette et dépense sans vouloir préciser les valeurs en tant que telles. Les figures 6 et 7 représentent le détail. 80% des recettes proviennent des activités annexes organisées et de l'activité de la buvette comme de nombreuses organisations sportives.

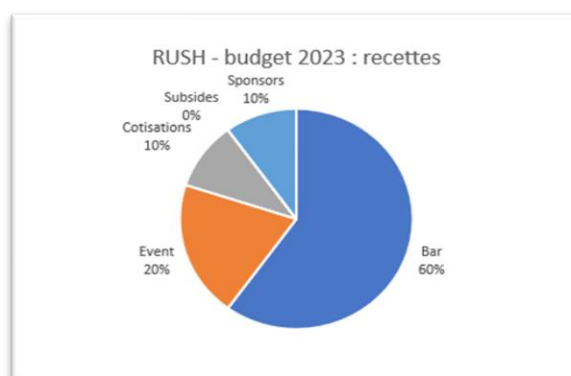


Figure 6 Budget des recettes 2023 RUSH

Au niveau financier, le rugby est un sport assez facile d'accès. La cotisation au Rush varie entre 145€ et 195€ par an en fonction de l'âge. De plus, les 3 premiers entraînements sont gratuits et couverts par l'assurance de la ligue francophone ce qui offre une période d'essai.

Le club reste donc dans des prix abordables et se refuse pour l'instant de payer les meilleurs joueurs ou même entraîneur pour conserver au maximum ses valeurs de club local et garder un environnement sain. Tout est basé sur le bénévolat. De plus, le Rush ne déroge pas à la règle concernant les sources de financement des petites ASBL. En effet, comme l'explique Andreff (2014), la buvette est une source de revenu non négligeable, suivi par les cotisations, les licences ou encore les droits d'engagement et enfin une subvention communale. Nous verrons par la suite que le RCTT Thuin respecte également cette logique.

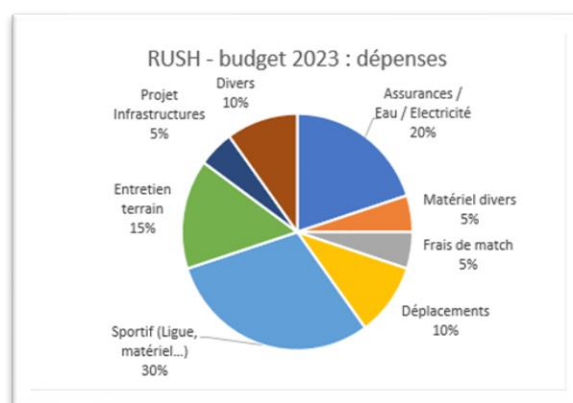


Figure 7 Budget des dépenses 2023 RUSH

45% des dépenses concernent le « core business » du club à savoir l'aspect sportif en tenant compte du terrain et de son entretien. Ne disposant que d'un seul terrain, le RUSH doit s'assurer de sa qualité et de sa disponibilité.

3.2.2 RCTT THUIN

3.2.2.1 Organisation générale du tennis de table

Au niveau des fédérations, cela se passe de façon similaire à celle du rugby. En effet, en haut de la pyramide se trouve la Fédération Internationale de Tennis de Table (ITTF) s'occupant du meilleur niveau de ce sport. Ensuite, en Belgique, nous avons la Fédération Royale Belge de Tennis de Table (FRBTT) organisant les plus grandes compétitions belges. Finalement, nous avons l'Aile Francophone de Tennis de Table (AFTT) et la ligue néerlandophone connue sous le nom de « Vlaamse Tafeltennisliga vzw » (VTTL).

En nous intéressant à l'AFTT et en se basant sur les chiffres disponibles, nous avons représenté les figures 8 et 9 qui détaillent l'implantation du tennis de table en Wallonie. Nous constatons que ce sport, plus populaire, présente un ancrage important assez bien réparti.

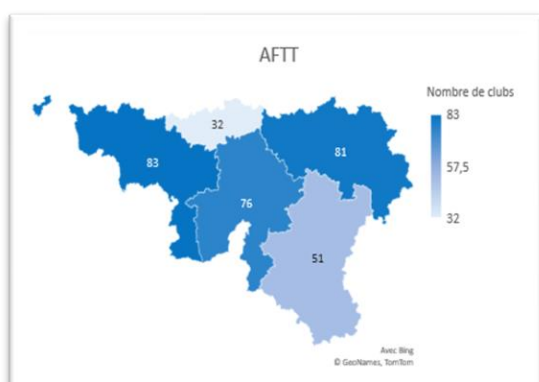


Figure 8 Localisation et nombre de clubs de tennis de table en Wallonie

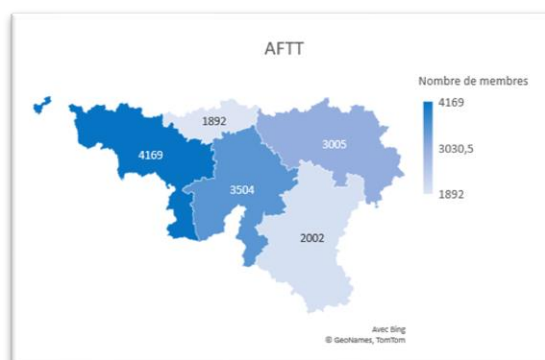


Figure 9 Nombre de membres inscrits dans un club de tennis de table en Wallonie

3.2.2.2 Historique

Ce club de tennis de table créé en 1955 et devenu une ASBL le 11 décembre 2002, est un des plus grands de la région de Charleroi et même de Wallonie. Il se situe au 120 sur la Drève des Alliés à Thuin.



Figure 10 Logo Club tennis de table RCTT Thuin

3.2.2.3 Structure du club

Le RCTT Thuin est un club qui a développé une structure pour gérer au mieux son activité. Le CA est composé de 7 administrateurs repris dans l'organigramme (figure 11) et le club possède également 18 membres effectifs. Par la suite, une cellule de formation, une cellule de sélection et un Comité d'Ethique Sportive (CES) ont été créés. Le club a également désigné des

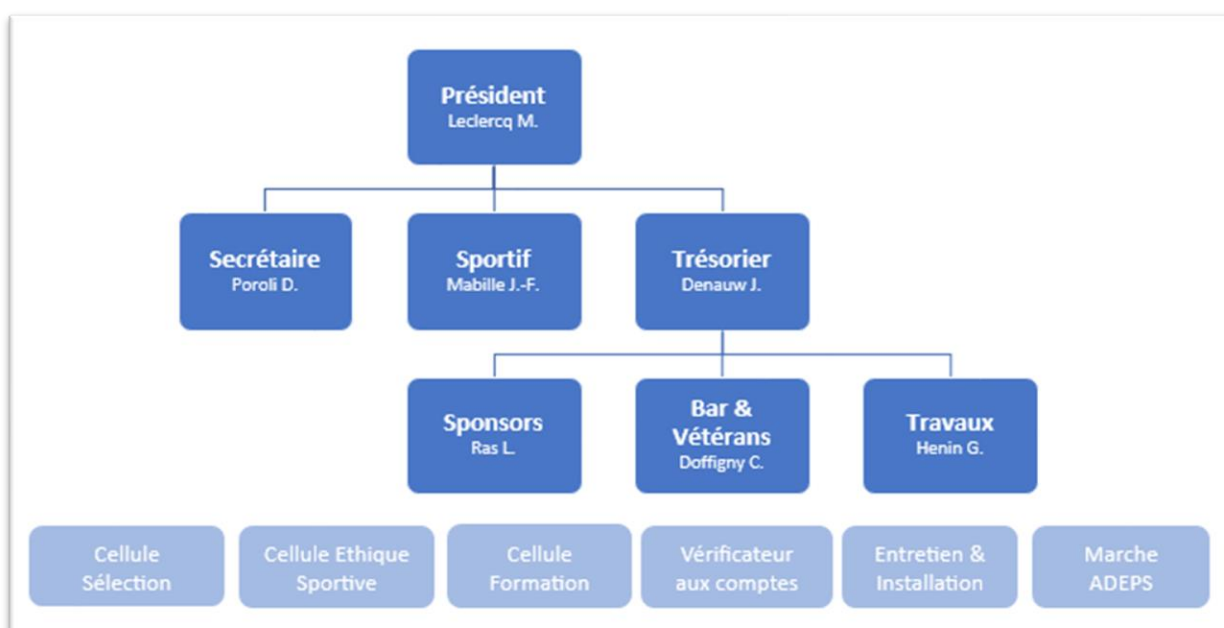


Figure 11 Organigramme du RCTT Thuin

membres pour vérifier les comptes, pour entretenir les installations ou encore organiser la marche ADEPS. Le RCTT Thuin dispose donc d'un staff très étoffé avec des personnes responsables pour chaque activité.

3.2.2.4 Structure sportive

Ce club portant le matricule 128 n'a cessé de grandir pour atteindre aujourd'hui 120 membres affiliés répartis dans 31 équipes dont 5 dames, 5 vétérans et 21 hommes (annexe 13). Le RCTT Thuin possède ses trois premières équipes en régionales. Bien que cela ne représente que la 5^{ème} division du pays, le club possède des équipes aux six niveaux provinciaux inférieurs permettant un développement constant jusqu'à un niveau compétitif.

Sur base des données de la saison 2022-2023, le RCTT Thuin fait partie des onze plus grands clubs en termes de membres actifs en Wallonie comme le représente la figure 12.

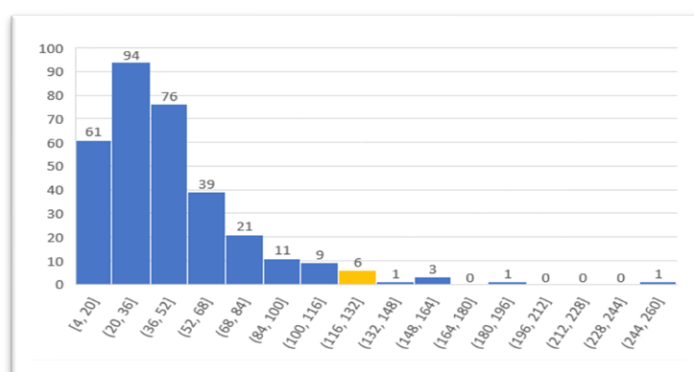


Figure 12 AFTT : répartition des 323 clubs en fonction du nombre de membres

Le RCTT Thuin offre également une grande possibilité d'activités. Des entraînements réguliers pouvant atteindre le nombre de deux par semaine pour une majorité des joueurs, une participation aux championnats d'interclubs et de compétitions individuelles, des stages à la fois de perfectionnement et de psychomotricité pour les plus jeunes, de nombreuses rencontres amicales et enfin diverses activités extérieures au tennis de table comme des soupers ou une marche de l'Administration de l'Education physique, du Sport et de la Vie en Plein Air (ADEPS).

3.2.2.5 Valeurs et objectifs

Le président fondateur de l'« International Table Tennis Federation » (ITTF), Ivor Montagu nous parle de la mission sociale et des valeurs propres à ce sport et chères à ses yeux

« Le sport peut être, et au mieux est, l'une des activités humaines les plus bénéfiques, faisant partie de la promesse de paix et de fraternité, qui seule peut nous donner de l'optimisme pour l'avenir de l'humanité. C'est en étant ouverts à se rencontrer – comme nous l'avons toujours été à l'ITTF – sans distinction de race, de couleur, de politique ou de croyance que nous

pouvons apprendre à nous connaître. C'est en regardant ensemble selon des règles, volontairement acceptées, que nous pouvons apprendre équitablement à respecter les qualités de chacun – capacité, courage, caractère – et qu'en compétition, cela devrait toujours être sérieux – sérieux – mais jamais pris trop sérieusement – solennellement, car après tout, c'est un jeu. » (1973).

Chaque individu jouant au tennis de table peut donc apporter sa pierre à l'édifice en utilisant le tennis de table pour rendre le monde meilleur. La solidarité est vue comme le principe essentiel du tennis de table et ce sport est parfait pour promouvoir cette valeur (ITTF, 2018).

L'objectif du RCTT Thuin repose principalement sur l'encouragement et la promotion du tennis de table suivant un esprit d'amitié et de convivialité entre les différents membres. Le club possède également un règlement d'ordre intérieur très à cheval sur le respect de ces valeurs et met l'accent sur l'importance d'une ambiance saine et conviviale en son sein.

3.2.2.6 Budget

Sans entrer dans les détails, le budget annuel varie d'années en années entre 50.000 € et 65.000 €. Les données fournies par Julien Denauw, le trésorier du club, nous ont permis de construire les figures 13 et 14 qui détaillent les grandes catégories. Le RCTT Thuin a la particularité de payer ses entraîneurs ce qui augmente le poste « Frais sportifs ». Au niveau des recettes, sans conteste, le chiffre d'affaires généré par la buvette permet au club son fonctionnement actuel.

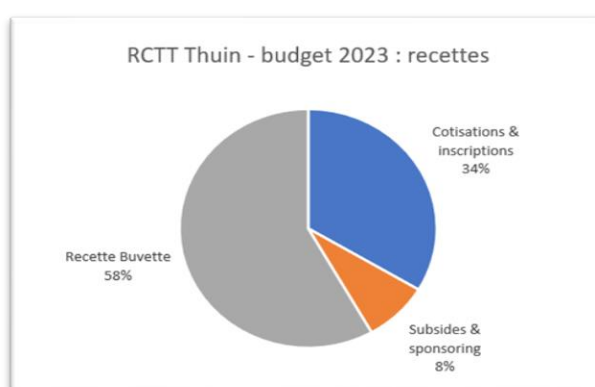


Figure 13 Budget des recettes 2023 RCTT Thuin

Bien que le tennis de table soit un sport facile d'accès financièrement car la cotisation du club coûte 130€ par an, on constate que cela représente 34% des recettes. Toujours dans un souci

de responsabilité sociétale, le club offre un prix dégressif aux membres d'une même famille. Le club a décidé de ne pas payer ses joueurs mais intervient dans les frais d'équipement et offre des réductions au bar pour les joueurs les mieux classés et qui représentent le club au niveau régional.

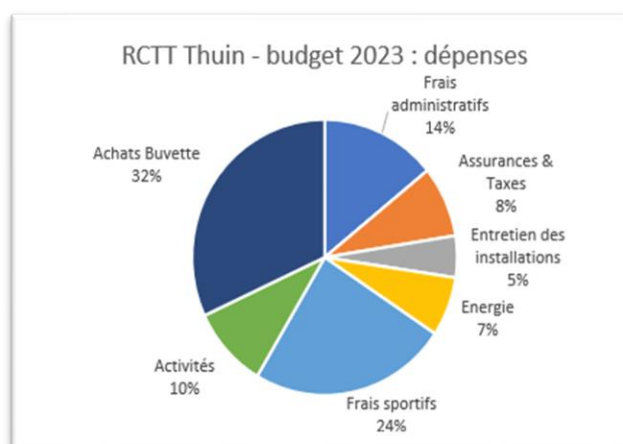


Figure 14 Budget des dépenses 2023 RCTT Thuin

3.3 La grille d'auto-évaluation

En s'inspirant librement de l'index SGO et des informations récoltées lors de nos interviews, nous avons retenu les critères pertinents et explicites afin de simplifier et concrétiser les quatre dimensions de la bonne gouvernance pour en faciliter l'analyse par les dirigeants locaux.



Figure 15 Proposition de fiche d'évaluation simplifiée

3.3.1 Justification des critères choisis applicables à une organisation sportive locale

3.3.1.1 Transparence

Comme déjà évoqué, la transparence traite de l'information disponible et ce à tous les niveaux. L'information doit aborder le sport dans sa globalité avec les règles et les valeurs prônées par la Fédération responsable. Mais elle doit aussi permettre à toutes les parties prenantes d'être informées sur le club sportif en mettant à disposition des données légales, des données propres au fonctionnement ou encore liées à la légitimité des dirigeants. Ainsi, des informations financières, des comptes-rendus de réunions du CA et de l'AG permettront à chacun de voir clairement que les décisions prises le sont pour la pérennité de l'organisation et le bien de tous. Cette transparence évite les rumeurs en tout genre et des suspensions inutiles.

3.3.1.2 Responsabilité

Toute association exerce son activité dans un cadre légal. La dimension de responsabilité doit permettre de définir clairement les tâches de chacun, impliquant des droits mais aussi des obligations. Le code de bonne conduite s'assure que l'on respecte les politiques mises en place et précise les comportements inacceptables et les sanctions éventuelles. L'organisation doit également garantir une saine séparation des pouvoirs et un contrôle interne afin d'éviter d'éventuels conflits d'intérêt ou des risques de corruption.

3.3.1.3 Solidarité

En tant qu'organisation sportive locale, chaque club assume une responsabilité sociale. Il se doit de promouvoir le sport comme vecteur de santé et sensibiliser contre tous les risques liés aux dérives d'une mauvaise pratique sportive. Il doit garantir un environnement sécurisé exempt de toute discrimination en incluant le plus grand nombre. Intégrée au sein de sa communauté, l'association, en organisant des activités extra-sportives, participe à la vie locale. Confrontée depuis peu, comme nous tous, aux problématiques environnementales, elle doit également s'inscrire dans une politique durable.

3.3.1.4 Participation

Dans une organisation sportive, la dimension de participation doit permettre à chacun des membres de prendre part à la vie de l'association. Le club doit garantir un fonctionnement équitable à toute personne en tant que simple membre, volontaire ou désireux de prendre des responsabilités. Les élections, les processus de prise de décision, l'exercice du pouvoir

doivent être réglementés afin de favoriser l'émergence d'idées nouvelles, d'éviter que le pouvoir soit accaparé par un petit groupe et d'encourager un processus participatif.

3.4 Etude de cas

L'objectif n'est pas de comparer purement et simplement les deux clubs et de déclarer l'un meilleur que l'autre mais bien d'analyser comment chaque organisation répond aux différents critères de bonne gouvernance en fonction de son vécu et de son contexte.

3.4.1 Echelle de cotation des différents critères

L'index SGO propose une échelle à cinq niveaux qui combine trois codifications équivalentes (Geeraert, 2015) :

- not fulfilled at all / 1 point / 
- weak / 2 points / 
- moderate / 3 points / 
- good / 4 points / 
- state of the art / 5 points / 

Prenons l'exemple de la dimension « transparence » avec l'indicateur relatif à la publication de documents sur le site internet.

Le critère : *cinq documents qui doivent être disponibles (les statuts, le règlement, les règles sportives, l'organigramme et les objectifs)*

L'échelle de cotation :

- aucun document disponible / not fulfilled at all / 1 point / 
- 1 ou 2 documents disponibles / weak / 2 points 
- 3 documents disponibles dont les statuts ou 4 mais pas via la page d'accueil / moderate 
- 4 documents disponibles dont les statuts et via la page d'accueil / good / 
- tous les documents disponibles via la page d'accueil / state of the art / 

Nous estimons que cette échelle présente trop de nuances pour un club local qui se lance dans l'exercice d'une auto-évaluation.

Nous avons donc opté pour une échelle à trois niveaux de type « smiley ». 😞 😐 😊

Elle présente l'avantage d'être visuelle, simple de compréhension et d'interprétation et facilement partageable avec les autres membres du club. Comme notre analyse se focalise sur le volet qualitatif, nous n'avons pas exploité la possibilité d'un calcul mathématique en utilisant l'attribution de points. En effet, dans le choix de nos critères, nous n'avons pas la prétention d'être exhaustif au sein d'une même dimension et avons privilégié l'aspect pratique et visuel.

3.4.2 Application de la grille à la dimension : Transparence

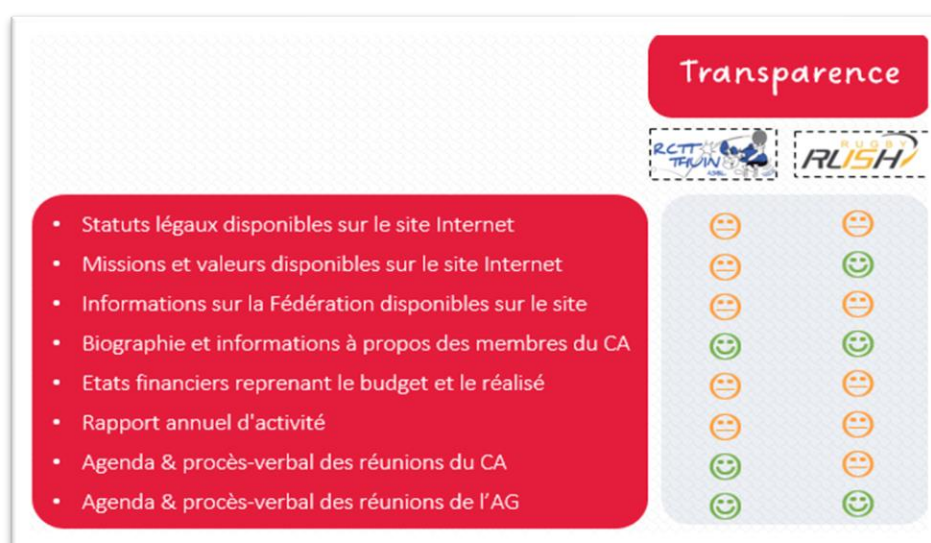


Figure 16 Transparence : évaluation des deux clubs

Statuts légaux disponibles sur le site Internet 😞 Documents non disponibles 😊 Documents disponibles suite à des recherches 😊 Documents disponibles immédiatement sur le site	Etats financiers reprenant le budget et le réalisé 😞 Etats non disponibles 😊 Etats pas à jour, pas accessibles ou réservé aux membres 😊 Etats disponibles à jour pour tous
Missions et valeurs disponibles sur le site Internet 😞 Documents non disponibles 😊 Documents disponibles suite à des recherches 😊 Documents disponibles immédiatement sur le site	Rapport d'activité annuel 😞 Rapport non disponible 😊 Rapport pas à jour, pas accessible ou réservé aux membres 😊 Publié annuellement et disponible pour tous
Informations sur la Fédération disponibles sur le site 😞 Pas de lien vers la fédération 😊 Lien vers des documents utiles de la fédération 😊 Synergie entre les sites de la fédération et le club local	Agenda & procès-verbal des réunions du CA 😞 Pas de publication 😊 Publication partielle 😊 Publié systématiquement et disponible pour les membres
Biographie et informations à propos des membres du CA 😞 Aucune information de contacts 😊 Contacts détaillés réservés uniquement pour les membres 😊 Contacts détaillés disponibles pour tout public	Agenda & procès-verbal des réunions de l'AG 😞 Pas de publication 😊 Publication partielle 😊 Publié systématiquement et disponible pour les membres

Figure 17 Transparence : échelle de cotation

Nous pouvons considérer le site Internet du RCTT Thuin comme un outil efficace en termes de transparence. Bien que les statuts (annexe 15) ne soient pas disponibles directement sur le site, le ROI lui l'est bien et met en avant des informations supplémentaires au règlement en tant que tel notamment au niveau des valeurs et missions ainsi que des objectifs. Toutes les informations de contact sont précisées et font référence aux personnes et aux tâches assumées. Le club indique clairement que les procès-verbaux des CA et des AG sont envoyés à tous les membres et reprennent donc aussi bien les informations financières que celles liées à l'organisation. L'interview de Xavier Coppée confirme les données partagées lors de ces communications. Le rapport annuel d'activité n'est cependant pas formalisé selon Julien Denauw et met plus l'accent sur le réalisé que sur une réelle comparaison avec les objectifs annoncés en début de saison.

Le point faible reste le lien avec la fédération. Certes, le document officiel d'affiliation est bien disponible ou encore la labélisation obtenue par le RCTT Thuin mais il n'y a pas de lien direct vers le site de l'AFTT. Xavier Coppée mentionne également cette relative indépendance entre les clubs. Excepté une réunion informative en début de saison lors de laquelle le budget est présenté, la fédération expose juste ses objectifs et les actions inhérentes pour la saison à venir.

Le RUSH, quant à lui, affiche clairement ses objectifs et ses valeurs sans pour autant donner accès directement à ses statuts légaux (annexe 14). Les informations concernant son organisation sont disponibles mais moins détaillées. Les contacts éventuels sont centralisés via un formulaire envoyé à la secrétaire. Excepté pour l'AG annuelle, toute la communication liée à l'activité financière et décisionnelle est présente mais moins formalisée. Une des raisons pourrait être l'absence de membres effectifs. Tout comme pour le tennis de table, les liens avec la fédération sont minimes si ce n'est quelques documents officiels et se limitent à une réunion annuelle. Geoffroy Simonart précise toutefois que lors de la nomination du nouveau président de la ligue francophone Thibaut André, en 2021, ce dernier a entrepris la démarche de rencontrer officiellement chaque club pour renforcer cette collaboration.

3.4.3 Application de la grille à la dimension : Responsabilité



Figure 18 Responsabilité : évaluation des deux clubs

Forme juridique de l'association 😞 Forme juridique : personne physique 😊 Forme juridique : association de fait 😊 Forme juridique : ASBL	Code de bonne conduite : ROI 😞 Code non disponible 😊 Code distribué mais non affiché sur le site internet 😊 Code disponible sur le site internet
Claire répartition des tâches 😞 Pouvoir dans les mains d'une seule personne 😊 Répartition floue des tâches 😊 3 rôles au minimum : président, trésorier et secrétaire	Lutte contre les conflits d'intérêt (sponsor, fournisseur) 😞 Aucune règle claire 😊 Règle limitée à une gestion de « bon père de famille » 😊 Règle en place et intègre des sanctions si dérapage
Audit interne des comptes 😞 Pas d'audit interne 😊 Audit non indépendant ou contrôlé par le comité 😊 Audit interne indépendant et expert	Procédure pour soumettre/contester des points au CA 😞 Décisions non contestables 😊 Décisions contestables sans formalité définie 😊 Décisions contestables en respectant des règles définies
Formation ADEPS/Fédération 😞 Aucune formation 😊 Politique de formation passive 😊 Stratégie de formation clairement appliquée et obligatoire	Comité d'éthique sportive 😞 Pas de comité 😊 Comité non indépendant ou non formalisé 😊 Comité indépendant et dédié

Figure 19 Responsabilité : échelle de cotation

Les deux clubs ont choisi l'ASBL comme forme juridique pour leur association. En raison de ce choix et pour respecter le cadre légal, elles ont dû rédiger des statuts expliquant leur mode de fonctionnement concernant le CA ou encore l'AG. D'ailleurs, les fédérations encouragent

les clubs à adopter ce statut pour formaliser au mieux leur gestion. Pierre Romain, expert-comptable, confirme ce choix. Comme l'ASBL dispose de sa propre entité juridique, cela permet une séparation claire entre l'association et ses membres et plus particulièrement ses administrateurs. De plus, la loi précise clairement que si l'ASBL peut s'enrichir, ce n'est pas le cas de ses membres. Cet enrichissement aura toujours pour objectif de pouvoir assurer la mission que l'ASBL s'est fixée et ce dans les meilleures conditions. Pierre Romain insiste également sur la saine répartition des pouvoirs entre le CA qui va s'occuper de la gestion quotidienne et de l'AG qui va approuver le budget, les comptes, nommer et démissionner les administrateurs. L'aspect fiscal est également mis en évidence par Pierre Romain qui précise que l'ASBL n'est pas soumise à l'impôt en règle générale mais juste à l'impôt des personnes morales (IPM). Il existe uniquement une taxe, relativement faible, sur les droits de succession calculée sur les valeurs de l'actif de l'association.

Olivier Leclercq, premier échevin d'Ham-sur-Heure-Nalinnes, va dans ce sens. La commune, avant de porter le projet d'un club sportif, va s'assurer de la bonne gestion administrative et financière de celui-ci. Une ASBL aura d'autant plus facile à attester de sa saine situation. Cette étape sera également primordiale dans toute demande de subsides auprès d'Infrasport.

Offrir un encadrement de qualité fait partie des objectifs des deux clubs. Pour ce faire, aussi bien le RUSH que le RCTT Thuin investissent notamment dans la formation de leurs coachs sportifs et de leurs arbitres.

Ainsi, l'AFTT encourage les organisations sportives, via son nouveau système de labélisation (annexe 11), à suivre les formations dispensées par l'ADEPS que l'on retrouve dans les catégories « Jeunes » et « Bonne gouvernance » du label. Une formation est destinée au dirigeant de club sportif alors qu'une autre est plutôt à vocation pédagogique avec quatre niveaux : moniteur sportif animateur (MSA), initiateur (MSI), éducateur (MSED) et entraîneur. Le RCTT Thuin a reçu le label argent (85 points sur 120).

Le RUSH, quant à lui, rencontre les exigences de la fédération qui impose à juste titre, la présence d'arbitres et de commissaires officiels affiliés. La solution de facilité pour les clubs est bien souvent de payer les amendes pour non-respect des directives. Le RUSH continue d'améliorer son encadrement en comptant sur quatre entraîneurs brevetés en 2023 avec le niveau MSI et MSED (RUSH Rugby sur Heure, 2023).

Le RCTT Thuin met à disposition de tous, sur son site internet, son règlement d'ordre intérieur (ROI) pour la saison 2022-2023. Alors que le RUSH précise dans ses statuts qu'il doit fournir un ROI à ses membres, Geoffroy Simonart nous a confirmé qu'il était en cours de rédaction.

Bien que les tâches soient clairement séparées, il n'y a pas réellement de procédure formelle pour lutter contre les conflits d'intérêts. Un sponsor, en raison de son apport financier, pourrait, par exemple, interférer dans l'aspect sportif. Lors du choix d'un fournisseur, les deux clubs mentionnent que les décisions sont prises au sein du CA de façon collégiale et en dernier recours en procédant à un vote. Geoffroy Simonart insiste qu'à ce propos, en huit ans, d'existence, ils n'ont jamais dû recourir à un quelconque vote. Pierre Romain, quant à lui, relève l'importance de séparer les tâches par exemple pour l'approbation des factures et leur paiement.

Les deux clubs ne possèdent pas réellement de procédure pour soumettre ou contester des points au CA. Tout se fait de façon informelle avec le risque, comme le mentionne Xavier Coppée, de soumettre des demandes mal formulées ou insignifiantes. Geoffroy Simonart insiste encore sur l'omniprésence des administrateurs qui leur permet d'être à l'écoute de chacun de façon informelle. Au niveau de la contestation, les membres effectifs votent les décisions en AG et ont toujours la possibilité de réunir une AG extraordinaire pour aborder un point précis en respectant les règles de convocation.

Le RCTT Thuin a mis en place une cellule d'éthique sportive (CES) constituée de trois membres. Johan Cranenbrouck insiste sur la nécessité de formaliser une telle cellule et sur la procédure générale. Toute demande doit être écrite ainsi chacun prend conscience de la démarche. Après consultation, convocation, discussion, la CES prend une décision accompagnée ou non d'une sanction qui est communiquée via les valves. Une contestation reste toujours possible par l'intéressé. Cette cellule est également le point de contact pour éventuellement expliquer les décisions aux membres si besoin. Elle propose au CA sa décision motivée mais ce dernier prend toujours la décision finale. Le RUSH, quant à lui, gère ce genre de problème via le CA. Ne disposant pas d'autant de ressources bénévoles via les membres effectifs, le club compense par l'implication importante de ses administrateurs. Dans le but d'être transparent et pour éviter de passer à côté de certaines choses, Geoffroy Simonart précise que parfois certains problèmes peuvent apparaître comme des détails mais le CA reste très vigilant.

3.4.4 Application de la grille à la dimension : Solidarité



Figure 20 Solidarité : évaluation des deux clubs



Figure 21 Solidarité : échelle de cotation

Le RUSH s'engage clairement dans ses statuts à prendre des actions concrètes pour informer ses membres ou les parents des mineurs à propos de la sécurité des sportifs et de la lutte contre le dopage. Le tout est de vérifier sur le terrain comment cela se matérialise. Le RCTT Thuin aborde peu ce domaine, excepté le certificat médical légal comme toute organisation sportive. Toutefois il y a quelques années, le club a fait installer un défibrillateur et a formé une partie de ses membres à son utilisation.

La lutte contre la discrimination est clairement indiquée dans le ROI du RCTT Thuin. La CES, quant à elle, s'assure du bon respect des règles comme le souligne Johan Cranenbrouck. Le RUSH, bien entendu, lutte également contre toute discrimination mais plutôt de façon informelle. Les administrateurs, très présents sur le terrain, veillent à faire respecter les règles et sont les garants du respect en intervenant dès qu'un dérapage est constaté.

Les deux clubs organisent des stages sportifs et de découverte dès le plus jeune âge en assurant des garderies, des repas de midi. Ils proposent également des cotisations dégressives pour les membres d'une même famille ou encore la possibilité de participer gratuitement à des entraînements avant de s'affilier tout en étant couvert par une assurance.

Les deux organisations ont également fait le pari de la mixité en développant et en alignant des équipes féminines. Comme au tennis de table les dames peuvent intégrer des équipes masculines, cette approche de la mixité est plus commune dans ce sport. Par contre, au niveau du rugby, nous devons souligner la démarche du RUSH de s'investir dans une équipe féminine.

Aussi bien le RUSH que le RCTT Thuin participent à la vie locale de leur commune en organisant des activités extra sportives. En plus de permettre une récolte de fonds, ces activités assurent la visibilité et l'intégration de l'association dans son environnement. La presse locale ne manque pas de relayer ces événements. La marche ADEPS du RCTT Thuin est devenue un incontournable pour faire découvrir la région. « L'auberge espagnole » du RUSH, pour marquer la fin de saison, offre un moment de partage ouvert à tous avec des animations pour petits et grands (« Un mode "Auberge espagnole" pour la fin de saison du Rush. », 2022).

Geoffroy Simonart, président du RUSH, l'avoue sans détour, l'approche environnementale en est à ses débuts et se limite au tri sélectif. Comme le mentionne le premier échevin Olivier Leclercq, ce concept sera par contre intégré dans le projet d'agrandissement des vestiaires vu que les subsides d'Infrasport tiennent compte de cet aspect. Le RCTT Thuin, quant à lui, avait réfléchi à des solutions énergétiques photovoltaïques ou géothermiques. Cependant, l'électricité étant prise en charge par la commune et en raison de l'ampleur de ces projets, les initiatives restent toujours à l'étude pour l'instant.

3.4.5 Application de la grille à la dimension : Participation



Figure 23 Participation : évaluation des deux clubs



Figure 22 Participation : échelle de cotation

Pour les deux clubs, la procédure électorale est précisée dans les statuts des ASBL respectives. Les durées de mandat pour les administrateurs est bien limitée à cinq ans pour le RCTT Thuin et quatre ans pour le RUSH. L'AG, dans les deux organisations, prend ses décisions à la

majorité absolue et pour qu'elle soit valable, elle doit être représentée par 2/3 de ses membres effectifs. Beaucoup d'associations sont confrontées au manque de volontaire et plus particulièrement au manque de volontaires qui veulent s'investir davantage et devenir membre effectif. Pour rappel, seuls les membres effectifs ont le droit de vote lors de l'AG. Ainsi, dans le cadre du RUSH, le club dispose seulement de huit membres effectifs (les six membres du CA et deux membres déjà bien présents dans l'organisation). Geoffroy Simonart souligne cet état de fait et le déplore quelque peu. Il aimerait disposer de forces vives et de nouvelles idées. Xavier Coppée précise que la situation est légèrement meilleure pour le RCTT Thuin qui dispose de 16 membres effectifs représentant 15% des membres adhérents. Sans doute que les années d'existence du RCTT Thuin lui ont permis au fil du temps de rallier plus de monde à son objectif même sur plusieurs générations.

Dans le cadre de nouvelles candidatures, il n'est pas précisé de procédure. Certes les demandes doivent être introduites auprès du CA et seront validées par l'AG mais rien ne précise sur quelle base ou quel critère.

Au niveau des fréquences de tenue des AG, le RCTT Thuin organise au minimum deux AG par an, l'une pour présenter le budget de l'année à venir et les objectifs sportifs et l'autre pour présenter les comptes de l'année écoulée. Le RUSH se limite à une seule AG par an et insiste encore et toujours sur la présence informelle des administrateurs qui sont toujours là pour discuter avec les membres. Pierre Romain ne peut que conseiller la tenue de minimum deux AG pour que la démocratie opère efficacement.

Une ASBL, sans bénévoles, ne peut remplir son objectif. Bien que les deux clubs disposent de ressources humaines qui leur permettent de se développer, la difficulté réside toujours dans le fait de communiquer avec les troupes pour que tout le monde se mobilise. Lors des interviews, les différents responsables ont insisté sur l'importance des réseaux sociaux pour tenter de communiquer efficacement avec toutefois le danger de s'éparpiller.

Comme exposé dans la littérature, les deux organisations sportives étudiées ne dérogent pas à la règle : l'égalité des genres n'est pas respectée. Le RUSH dispose d'une seule administratrice en la personne de la secrétaire et le RCTT Thuin n'a pas d'administratrice et possède une seule membre effective.

3.5 Discussions

L'analyse de la bonne gouvernance au sein du RUSH et du RCTT Thuin a permis de faire ressortir des résultats par dimensions et par critères. L'étude en profondeur de ces deux clubs révèle les points positifs et ceux nécessitant une amélioration lorsqu'on compare avec la littérature scientifique.

Tout d'abord, le RUSH et le RCTT Thuin étant des clubs reconnus pour leur réussite dans le milieu sportif local, nos attentes quant à la bonne gouvernance étaient élevées. Avec respectivement 14 et 18 critères sur 30 au vert pour le club de rugby et de tennis de table, nous pouvons conclure que le concept de bonne gouvernance leur est familier et qu'ils l'appliquent sous de nombreuses formes au sein de leur association. Cependant, il est nécessaire de s'attarder plus précisément en discutant des critères dimension par dimension.

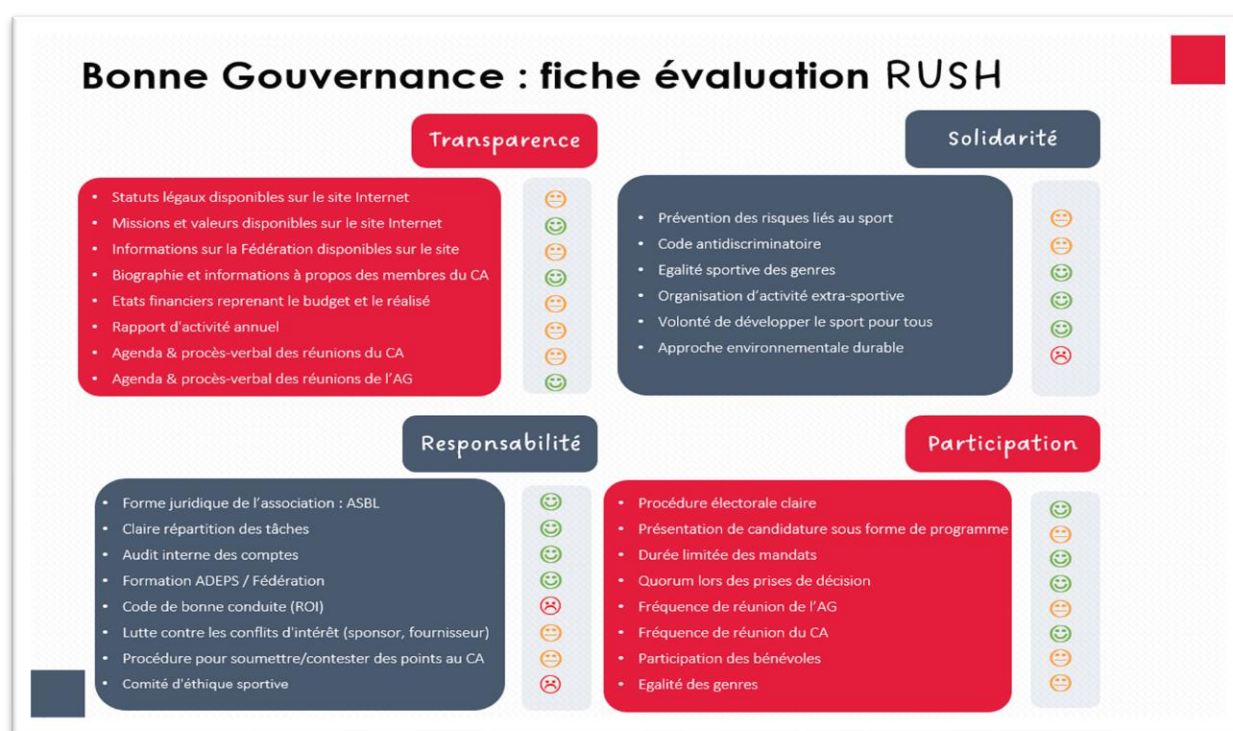


Figure 24 Fiche d'évaluation de la bonne gouvernance du RUSH

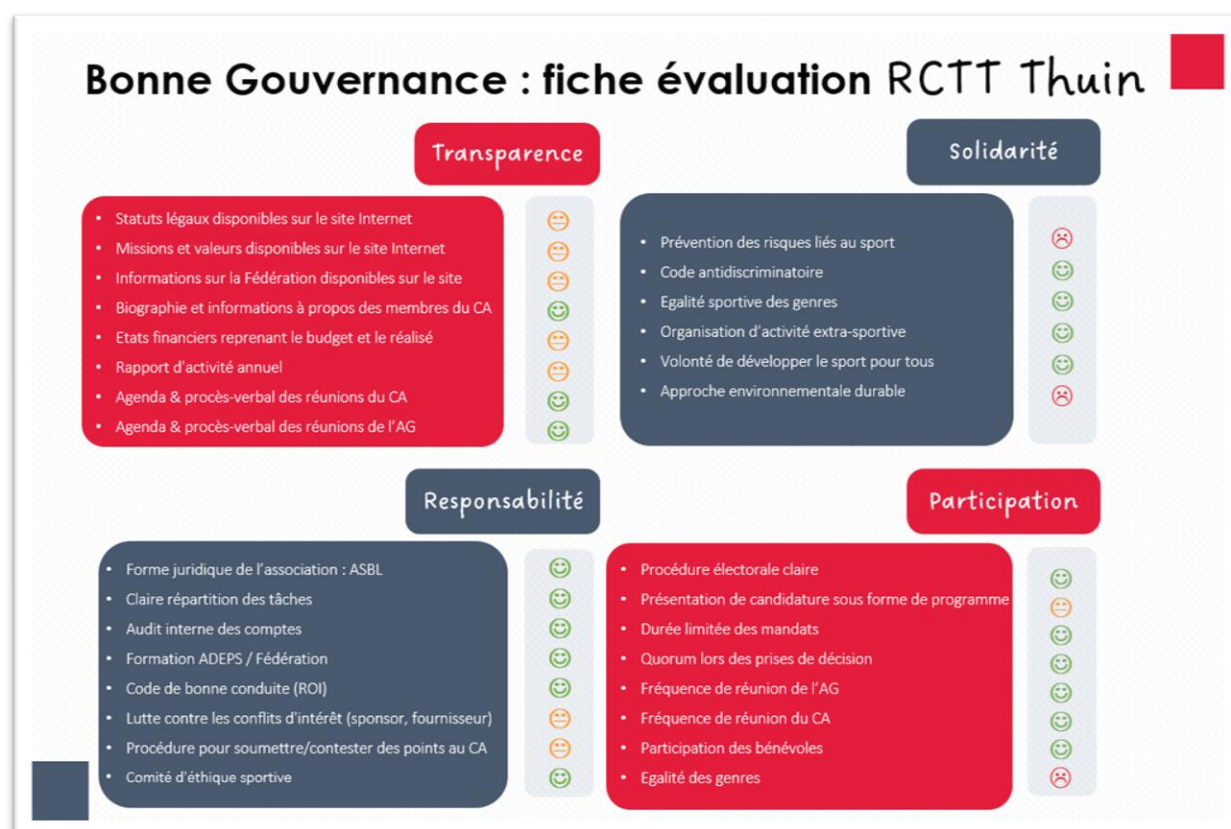


Figure 25 Fiche d'évaluation de la bonne gouvernance du RCTT Thuin

Au niveau de la transparence, nous remarquons que cette dimension est celle comprenant le plus de critères orange. Avec chacun cinq points pouvant être amélioré, le RUSH et le RCTT Thuin ont des progrès à réaliser. Comme l'expliquent Zeimers (Adeps – Officiel, 2021) et Zintz et al (2019), la transparence tourne autour de l'information disponible pouvant prendre la forme de publication de rapports annuels présents sur le site internet ou de documentation sur les membres du CA.

Le RUSH ne publie pas ses statuts directement sur son site internet ni les informations concernant la fédération et reste assez évasif concernant la publication des états financiers, du rapport annuel d'activité ou des agendas et procès-verbaux des AG. Nous retrouvons le même problème au niveau des statuts et des informations sur la fédération pour le RCTT Thuin ainsi qu'une faible transparence au niveau des missions et valeurs du club, et une nouvelle fois, des états financiers et des rapports d'activités annuels. Offrir une information complète et transparente permet d'améliorer la réputation de l'organisation (Healey, 2012) via les réseaux sociaux notamment, très efficaces pour partager cette information (Eynaud, 2006 ; Abeza et al, 2013 ; Narraine et al, 2017) ou garder le soutien des sponsors et donc maintenir des finances et infrastructures viables (Halleux, 2017).

Ensuite, la responsabilité est particulièrement bien respectée au RCTT Thuin grâce notamment à la mise en place d'un ROI détaillé et d'un comité d'éthique sportive permettant de gérer dans l'intérêt de la majorité l'action collective et donc d'éviter les comportements préjudiciables (Dessain et al, 2008). Le RUSH, quant à lui, ne possède pas ces deux outils diminuant la bonne gouvernance au sein de cette dimension de responsabilité. Cependant, malgré un faible développement de la lutte contre les conflits d'intérêts et de procédures mises en place pour contester les discussions du CA, les deux clubs respectent une claire répartition des pouvoirs. Ceci venant conforter l'idée de l'importance de définir préalablement les responsabilités de chacun pour éviter le contrôle absolu (ISCA, 2013 ; Alm, 2013 ; Hoyer et al, 2015).

Au niveau de la solidarité, le RUSH et le RCTT Thuin ont une majorité de critères positifs. Les clubs prônent un environnement juste, inclusif et sécurisé (Zintz et al, 2019) via le développement du sport pour tous et l'organisation d'activités extra sportives. Ils ont également développé une politique claire pour l'égalité des genres via leurs équipes féminines permettant de lutter contre les différents scandales sexistes (Thompson et al, 2022) et offrant plus de diversité au sport (Adeps – Officiel, 2021). Toutefois, au sein de cette dimension, la prévention des risques liés au sport est quelque peu laissée de côté au RCTT Thuin. L'approche environnementale durable pour les deux clubs n'est également pas prise en compte. En effet, ce concept étant relativement nouveau, peu d'actions concrètes ont été mises en place. Play The Game en fait même un thème principal à l'agenda de sa conférence de 2024. Ils expliquent sur leur site que la protection des disciplines sportives, l'idée d'inspirer les supporters de vivre d'une manière plus durable et l'envie de motiver les décideurs politiques d'adopter des mesures environnementales plus strictes ne seront discutés que l'année prochaine (PlaytheGame, n.d.).

Une approche durable permet pourtant une meilleure efficacité concernant l'utilisation des ressources (Halleux, 2017) et favorise l'élaboration de processus de changement (Zintz et al, 2008) et l'innovation menant à un avantage compétitif (Winand et al, 2013a ; Winand et al, 2016 ; Rossi et al, 2023).

Finalement, la dimension participation est globalement bien respectée pour les deux clubs locaux. Ils ont, par exemple, mis en place des élections et des processus de sélection pour les organes de direction disponibles pour tous les membres comme le suggère Alm (2013). Ils

essayent également de faire participer au maximum les bénévoles dans l'organisation générale du club mais comme le souligne à la fois Xavier Coppée et Geoffroy Simonart, il est très compliqué de motiver les membres. L'importance de l'accès aux prises de décisions pour tous (Zintz et al, 2019) est donc prônée mais n'offre que peu de résultats. Zeimers explique également l'importance d'une diversité au sein du CA (Adeps – Officiel, 2021). Cependant, une seule femme est présente au RUSH contre aucune au RCTT Thuin. Ces deux clubs se privent donc de ressources importantes que les femmes peuvent amener (Wicker et al, 2020). De plus, une telle diversité offre des avantages au niveau de trois catégories : les résultats affectifs, la performance de l'équipe et l'efficacité organisationnelle (Lee et al, 2018).

En conclusion, le RUSH et le RCTT Thuin, bien que le premier soit un club en développement et le second en phase de pérennité, ont réussi à mettre en place une bonne gouvernance générale. Certes, des points restent à améliorer au niveau de chaque dimension pour atteindre une efficacité accrue, mais cette étude de cas nous prouve l'importance d'une bonne gouvernance. Sans cela, ces ASBL sportives locales n'auraient sans doute pas atteint leur renommée et grandeur actuelle.

3.6 Recommandations

3.6.1 Renforcer le lien avec les fédérations régionales et nationales

Les différentes interviews ont mentionné clairement qu'il n'y avait que peu d'interactions entre les clubs et les fédérations. Si ce n'est une réunion de coordination en début de saison ou une initiative isolée, il n'y a pas réellement d'actions communes ou de directives régionales déclinées au niveau local. Les sites internet reflètent bien cet état de fait et ne permettent pas réellement de naviguer entre les sites des associations et ceux des fédérations pour trouver des informations pertinentes. Pour rappel, nous avons tenté en vain de contacter les fédérations dans le cadre de notre étude de cas et n'avons donc pas obtenu leur point de vue.

La bonne gouvernance doit devenir une norme dans le milieu sportif. D'ailleurs, le pouvoir politique et plus précisément l'Administration générale du Sport en Fédération Wallonie-Bruxelles, l'associe à présent au mécanisme de subventionnement (« Bonne gouvernance en

milieu sportif. », 2021). Selon Zeimers, chaque fédération met donc la pression sur ses clubs pour mettre en place cette bonne gouvernance (Adeps – officiel, 2021). Il serait donc primordial de renforcer la coordination pour éviter que chaque partie n'agisse isolément. N'ayant pas toutes les informations, il est difficile de nous prononcer sur la marche à suivre. Une personne « point de contact fédération » au sein du club pourrait sans doute développer les contacts bilatéraux si les deux parties sont prenantes.

3.6.2 Formaliser l'informel

Nous avons précisé que le but n'était pas de comparer les deux clubs sportifs. Toutefois, nous pouvons constater que le RCTT Thuin a formalisé plusieurs aspects en termes de bonne gouvernance. Deux raisons principales peuvent l'expliquer selon nous : l'ancienneté du club et le nombre de membres qui s'investissent dans l'association. Le président du RUSH l'a confirmé à maintes reprises, le club adopte une gestion plus informelle quant aux dimensions de la gouvernance. Force est de constater que cela ne l'a pas empêché de se développer humainement et sportivement, que du contraire vu la réussite affichée. Le RUSH est sans doute à un tournant et devra consacrer des ressources à cette formalisation. Le tout est de bien choisir ses objectifs et d'éviter de perdre en souplesse en oubliant la réalité du terrain.

Pierre Romain illustre bien cet aspect en abordant la construction du budget du club. Il n'est pas nécessaire d'élaborer, de présenter et de suivre un budget détaillé analytiquement comme pour une grande entreprise, il suffit de définir par exemple les grandes catégories de recettes et de dépenses.

Le RUSH, quant à lui, mentionne dans ses statuts la présence d'un ROI, il devra donc le rédiger. Pour ce faire, à lui de trouver la bonne méthode, il peut créer un document qui pourra évoluer en fonction de la vie du club et du feedback de ses membres au lieu de vouloir penser à tout dès le début et de se trouver face à une tâche complexe.

Chaque association doit donc trouver le juste équilibre et y consacrer des ressources. Le problème des ressources et des volontaires est récurrent et bien présent pour toutes les ASBL. Les membres viennent pour pratiquer leur sport en compétition ou en détente. Nombreux sont ceux qui ne veulent pas retrouver les problèmes de leur quotidien ou de leur travail et donc limitent leur investissement.

Le ROI peut apporter une partie de solution à ce problème en précisant clairement par exemple que chaque membre accordera du temps pour l'association que ce soit au niveau sportif ou fonctionnel. La démarche peut sembler particulière vis-à-vis de la notion de volontariat mais au moins chacun connaît les règles du jeu.

L'utilisation de défrayements raisonnables des bénévoles peut également apporter une partie de solution. Encore une fois, cette optique peut apparaître en contradiction avec la notion d'ASBL. Mais le législateur l'a réglementée et si le club n'explose pas ses dépenses et que les deux parties y trouvent leur compte, tout le monde est gagnant.

3.6.3 Une cellule éthique sportive

En faisant référence à l'expérience positive du RCTT Thuin, nous ne pouvons que conseiller la mise en place d'un comité indépendant dédié à l'éthique qui améliorera la bonne gouvernance du club. Il devra travailler en étroite collaboration avec le CA pour lui soumettre ses recommandations disciplinaires. Nous avons identifié cinq types de comportement pour lesquels la cellule doit intervenir et fixer les sanctions à appliquer :

- mauvais comportement sportif,
- mauvais comportements social,
- refus de sélection,
- dénigrement du club / non-respect des valeurs du club,
- non-respect des bénévoles du club.

Il est primordial d'être attentif à la composition de ce comité qui doit être représentatif des différentes sensibilités du club. Intégrer un jeune parmi cette cellule facilitera la résolution des conflits avec ce public car il pourra communiquer efficacement avec les jeunes. Cet organe, garant de l'éthique, permet non seulement la résolution rapide des conflits mais joue un rôle préventif en communiquant en toute transparence sur les problématiques et leurs résolutions.

De plus, cette cellule éthique va de facto lutter contre toute forme de discrimination. Le club fera d'une pierre deux coups.

Cet axe d'amélioration ne demande pas de ressources supplémentaires, il formalise juste ce qui se pratique déjà au quotidien.

3.6.4 L'approche environnementale

Une des principales pistes d'amélioration au sein de la solidarité réside très clairement dans l'approche environnementale durable au sein des deux clubs.

Ces dernières années, la prise de conscience de la population sur l'importance d'agir pour protéger la planète s'est fortement développée. Les clubs sportifs n'échappent donc pas à la règle et doivent mettre en place des mesures durables. Or, comme l'explique Xavier Coppée et Goeffroy Simonart, le RCTT Thuin et le RUSH ne prêtent que très peu d'importance à cette problématique si l'on exclut les gestes simples du quotidien comme le tri des déchets par exemple. Ceci est donc une nouvelle recommandation pour les clubs locaux.

En abordant une approche durable, les clubs pourront bénéficier de nombreux avantages supplémentaires en plus d'une meilleure gouvernance globale. En effet, selon une étude menée par Thormann et al (2021) sur la volonté des membres de payer pour des mesures environnementales dans les clubs sportifs sans but lucratif, la majorité de ces membres sont prêts à payer une cotisation plus élevée pour l'implémentation de ces mesures au sein de leur club de sport.

Les initiatives environnementales peuvent se matérialiser sous la forme de mise en place de panneaux photovoltaïques, d'installations économes en énergie ou encore via le recyclage des produits et la réutilisation des ressources (Thormann et al, 2021). Bien que l'installation de mesures environnementales n'offrent pas un retour sur investissement rapide, le RUSH et le RCTT Thuin peuvent donc augmenter le niveau de conscience et de connaissance environnementale de leurs membres via des sessions d'éducation à l'environnement, des ateliers permettant d'éduquer les membres à propos des impacts environnementaux dans les clubs de sports ou bien via une communication au sein des infrastructures (Thormann et al, 2021). Nous pouvons envisager des actions relativement simples dans un premier temps telles que le tri efficace des déchets, le covoiturage, l'utilisation de fontaine à eau, l'entretien du terrain de façon durable, l'achat de produits locaux...

Cette démarche permettrait d'augmenter raisonnablement le montant des cotisations et d'allouer ce nouveau budget disponible pour implémenter des mesures en faveur de l'environnement au sein du club. Cela créerait un cercle vertueux.

Cette approche pourrait également apporter un avantage concurrentiel à l'organisation pour attirer des membres ou des volontaires sensibles à la cause environnementale ou convaincre des partenaires de sponsoriser le club.

3.6.5 La collaboration avec le pouvoir communal

Olivier Leclercq, le premier échevin d'Ham-sur -Heure l'a bien précisé dans son interview, les autorités communales sont là pour aider, encourager et développer le sport. Ce support peut intervenir à différents niveaux.

Premièrement, nous avons les aides informelles que nous qualifierons de service comme par exemple :

- la location à un prix dérisoire d'un chapiteau pour l'organisation d'un événement,
- le prêt d'une salle pour la tenue d'une AG,
- le coup de main du service travaux pour monter une tonnelle,
- la récupération de rondins de bois pour fabriquer un porte-vélo.

Deuxièmement, nous avons les aides relatives aux subsides dans le cadre de construction, rénovation ou extension. L'organisme Infrasport, sous la tutelle du Service Public Wallonie (SPW), propose l'octroi réglementé de subventions (formulaire type disponible à l'annexe 16). Le pouvoir communal, dans le cadre de son budget, peut alors compenser une partie du delta entre le coût total et le montant des subventions. Comme la procédure d'attribution est très réglementée, cela offre des garanties à la commune. Elle est ainsi assurée que le club qui introduit le projet possède une structure saine et respecte les valeurs liées au sport et s'inscrit dans la démarche du développement sportif prôné par le pouvoir politique régional.

Attardons-nous quelque peu sur cette demande d'octroi de subvention pour laquelle les conditions d'attribution ont évolué au fil du temps comme le confirme Olivier Leclercq. Le montant maximal d'intervention d'Infrasport est limité à 70% du projet. Dans le passé, il n'était pas rare d'obtenir ce montant. A l'heure actuelle, l'organisme public a introduit des critères supplémentaires qui prennent clairement en compte la bonne gouvernance.

L'association sportive qui décide donc de faire appel à ces aides doit mettre en œuvre des actions en phase avec la charte régionale (annexe 17) liées à :

- la promotion du Fair-Play et des bonnes pratiques sportives,
- la promotion de la mixité et le respect des genres,
- la promotion de l'inclusion, sous toutes ses formes.

La prise en compte de ces critères a réduit le montant des subventions octroyées en moyenne entre 55% et 60%, ainsi que l'estime Olivier Leclercq

Troisièmement, en développant son tissu sportif, la commune peut en retirer des bénéfices. Depuis trois ans, l'ADEPS a mis en place l'attribution d'un label « commune sportive » réparti en trois catégories (1 étoile, 2 étoiles et 3 étoiles) pour encourager la pratique sportive chez tous. Cela porte le nombre de communes à 144 en Fédération Wallonie-Bruxelles soit à un peu plus de 50% (« Label Adeps communes sportives 2023. », 2023). La grille de cotation (annexe 18) qui permet d'offrir ce label regroupe les catégories suivantes : la politique sportive, les activités sportives, la mise en avant des cercles sportifs, les infrastructures sportives et la mobilité douce.

Olivier Leclercq s'inscrit pleinement dans cette démarche. Ainsi, la commune d'Ham-sur-Heure-Nalinnes, qui n'avait pas de label ADEPS, a obtenu cette année le label 2 étoiles. Patrice Vraie, échevin des sports de la commune de Thuin, a expliqué que cette commune possède également le label 2 étoiles. Afin de développer son tissu associatif et sportif, elles organisent chaque année le trophée du mérite sportif. Le jury composé notamment de professionnels du sport, de la presse locale et de membres de l'ADEPS, attribue différents prix comme le prix du dirigeant, de l'espoir ou encore de l'exemple (« Mérite sportif communal. », 2023). Cette remise de trophées est organisée en même temps que l'organisation de la journée sportive de la commune qui permet à chacun de découvrir l'ensemble des activités sportives pratiquées sur le territoire communal.

Nous ne pouvons donc qu'encourager cette collaboration entre pouvoir communal et association sportive. Les deux parties ont des intérêts communs. Le club sportif en présentant un projet s'inscrivant dans une politique de bonne gouvernance se verra supporter dans son développement. La commune, quant à elle, en proposant un tissu associatif et sportif diversifié et performant, apparaîtra clairement comme un endroit où il fait bon vivre.

4 Conclusion

La rédaction de ce mémoire nous a permis d'analyser la bonne gouvernance dans les organisations sportives. Plus précisément, nous avons étudié la question suivante : « Comment la bonne gouvernance doit permettre d'assurer la pérennité et le développement des organisations sportives locales ? ».

L'ASBL étant la forme juridique privilégiée des clubs locaux, nous avons rédigé une revue de la littérature afin d'identifier les quatre dimensions majeures de la bonne gouvernance pour ces organisations : la transparence, la solidarité, la responsabilité et la participation.

En s'inscrivant dans cette recherche de bonne gouvernance, les chercheurs ont démontré notamment que les clubs sportifs encouragent une plus grande diversité, respectent des règles plus justes et éthiques, innovent et atteignent leurs objectifs plus facilement. Dès lors, investir dans la bonne gouvernance ne peut qu'assurer la pérennité et le développement de ces clubs.

La littérature a finalement démontré qu'il était primordial d'évaluer et donc de mesurer cette bonne gouvernance pour progresser. Elle a également mis en évidence les difficultés de cette démarche.

L'étude de cas se devait de confirmer ou infirmer la réponse à notre question de recherche. Pour ce faire, nous avons élaboré une grille d'évaluation simplifiée que nous avons appliquée au Rugby sur Heure et au Royal Club de Tennis de Table de Thuin. Ces deux clubs sportifs n'ont pas été choisis au hasard mais bien en raison de leur réussite en termes de pérennité et de développement. Les résultats de l'analyse qualitative ont démontré qu'effectivement ces deux associations appréhendent correctement le concept de bonne gouvernance. Néanmoins, des pistes d'amélioration subsistent pour certains critères. Cela nous a amené à proposer des recommandations telles qu'un renforcement de la collaboration avec les fédérations mais aussi avec les acteurs communaux et une plus grande formalisation de leur fonctionnement. Nous recommandons également la création d'un organe indépendant pour gérer l'éthique et la mise en place de politiques environnementales.

Ce travail comporte néanmoins des limites qui ne peuvent pas être négligées et des perspectives de recherches futures. Tout d'abord, la qualité de l'analyse dépend fortement de la quantité d'informations que les clubs sont prêts à partager. En effet, ce ne fût pas tâche aisée d'obtenir toutes les informations nécessaires à la bonne élaboration de l'étude de cas. Entre la disponibilité des responsables des clubs, les données qu'ils souhaitent garder confidentielles ou encore la quantité d'actions se faisant de manière informelle, il est parfois difficile d'acquérir la bonne information pour l'évaluer correctement. De plus, les fédérations ont également un rôle à jouer dans le partage de l'information. Plus d'ouverture de leur part, permettrait de compléter notre étude.

Deuxièmement, notre analyse ne se base que sur l'application de la bonne gouvernance au sein de deux clubs locaux, le RUSH et le RCTT Thuin. Bien que nous ayons justifié ce choix précédemment, cela pourrait être intéressant de l'élargir aux autres clubs de sports issus des entités d'Ham-sur-Heure-Nalinnes et de Thuin. Cette démarche permettrait d'analyser si des problèmes récurrents sont rencontrés dans la majorité des clubs sportifs locaux ou si des divergences majeures existent entre les différents sports.

Troisièmement, nous avons opté pour une évaluation qualitative dans notre démarche. Il serait judicieux de développer dans le futur un volet quantitatif pour compléter cette approche qualitative préliminaire.

Finalement, l'analyse de la bonne gouvernance dans un club sportif est un processus d'amélioration continue. Ce travail nécessite donc un suivi pour gagner en pertinence. Les clubs et l'environnement sportif qui les abritent, se développent rapidement et cela peut, par conséquent, faire évoluer assez vite l'état actuel des critères composant les quatre dimensions de la bonne gouvernance. Un suivi régulier est primordial pour le développement positif et la pérennité des clubs.

5 Bibliographie

- Abeza, G., O'Reilly, N., & Reid, I. R. (2013). Relationship marketing and social media in sport. *International Journal of Sport Communication*, 6(2), 120–142.
<https://doi.org/10.1123/ijsc.6.2.120>
- Adeney, M. (2017, November 29). Sir Adrian Cadbury obituary. *The Guardian*.
<https://www.theguardian.com/business/2015/sep/06/sir-adrian-cadbury>
- Adeps - Officiel. (2021, December 9). *Webinaire : La bonne gouvernance en milieu sportif* [Video]. YouTube. Retrieved August 1, 2023, from https://www.youtube.com/watch?v=Vxkg4TW5X_w
- Adriaanse, J. A., & Schofield, T. (2014). The impact of gender quotas on gender equality in sport governance. *Journal of Sport Management*, 28(5), 485–497.
<https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0108>
- Aggarwal, P. & Dr. Singh, S. (2023). Relationship of corporate social responsibility and corporate governance with earnings management: A review. *International Journal of Commerce and Management Research*, 9(3), p.19-25, 2455–1627. <https://www.managejournal.com>
- AFTT. (2019, October). *Votre club : association de fait ou ASBL ?* aftt.be. Retrieved July 11, 2023, from <https://aftt.be/wp-content/uploads/2019/10/Votre-club-association-de-fait-ou>
- AISF & AES. (2020, June). *Association de fait ou ASBL, comment choisir?* Ligue Handisport Francophone. Retrieved July 11, 2023, from https://www.handisport.be/content/uploads/2020/06/FICHE_ASBL_OU_ASSOC_FAIT_20200206.pdf
- Alm, J. (2013). Action for good governance in international sports organisations: Final Report, April 2013. In *Play the Game* (No. 978-87-92120-61-8). Danish Institute for Sports Studies. Retrieved August 2, 2023, from https://www.playthegame.org/media/rc2g510y/aggis_final_report.pdf

- Andreff, W. (2014). Les enjeux de la performance financière des organisations sportives professionnelles et à but non lucratif. In P.-O. Beckers, *Management et évaluation de la performance* (1st ed., pp. 86–100). De Boeck.
- ASBL : pour qui, comment, pourquoi ? (2023). In *Wikipreneurs*. Retrieved July 17, 2023, from <https://www.wikipreneurs.be/fr/fiches/entreprendre-legal/asbl-pour-qui-comment-pourquoi>
- Barnhill, C. R., Smith, N. L., & Oja, B. D. (2021). Diversity in sport organizations. In *Organizational Behavior in Sport Managemen*. Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-030-67612-4_3
- Beckers, P.-O. (2014). Préface. In P.-O. Beckers, *Management et évaluation de la performance* (1st ed., p. 6). De Boeck
- Bob Tricker - Corporate Governance and Business Ethics. (2022). *Bob Tricker*. Retrieved May 24, 2023, from <https://www.bobtricker.co.uk/>
- Bonne gouvernance en milieu sportif. (2021, September 12). Portail Du Sport En Fédération Wallonie-Bruxelles. Retrieved July 21, 2023, from https://www.sport-adepts.be/index.php?id=detail_article&no_cache=1&tx_cfwbarticlefe_cfwbarticlefront%5Baction%5D=show&tx_cfwbarticlefe_cfwbarticlefront%5Bcontroller%5D=Document&tx_cfwbarticlefe_cfwbarticlefront%5Bpublication%5D=3805&cHash=d3f53aebc7d8e4a6e6a9c4190807f931
- Bradbury, T. E. (2013). Best practice governance for non-profit sport boards: Roles, calibre and structure. *ResearchGate*.
https://www.researchgate.net/publication/245025546_Best_practice_governance_for_non-profit_sport_boards_Roles_calibre_and_structure
- Chhotray, V. and Stoker, G. (2009), Governance: From theory to practice', in *Governance Theory and Practice*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 214 47.

- CNFPT. (2023, February 6). *LE LABEL EUROPÉEN D'EXCELLENCE EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE (ELOGE)*. cnfpt.fr. Retrieved June 1, 2023, from <https://www.cnfpt.fr/sinformer/nos-actualites/fil-dactu/label-europeen-dexcellence-matiere-gouvernance-elope/national>
- Code Des Sociétés Et Des Associations (CSA). (2019, March 23). *LOI - WET*. Retrieved July 17, 2023, from https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&table_name=loi&cn=2019032309
- Council of Europe (2023). *12 Principles of Good Governance*. Council of Europe. Retrieved May 31, 2023, from [https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles#{%225565951%22:\[0\]}](https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles#{%225565951%22:[0]})
- Cunningham, G. B. (2007). Creating and sustaining gender diversity in sport organizations. *Sex Roles*, 58(1–2), 136–145. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9312-3>
- Cunningham, G. B. (2016). Diversity & Inclusion in Sport Organizations. In *Routledge eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9781315213347>
- Cuomo, F., Mallin, C., & Zattoni, A. (2016). Corporate governance codes: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 222-241
- Davagle, M. (2023). *Mémento des ASBL* (Edition 2023) [E-book]. Wolters Kluwer.
- Davagle, M., & Dufour, D. (2019). *500 réponses aux ASBL : Manuel pratique*. Edi.pro.
- De Bosscher, V., & Sotiriadou, P. (2019). The governance of the board of national governing bodies in high performance sport. In M. Winand & C. Anagnostopoulos (Eds.), *Research Handbook on Sport Governance* (2020th ed., pp. 412–425). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786434821>
- Dessain, V., Meier, O. & Salas, V. (2008). Corporate Governance and Ethics: Shareholder Reality, Social Responsibility or Institutional Necessity? *M@N@Gement*, 11–AIMS, 65–79. <https://doi.org/10.3917/mana.112.0065>

- De Waegeneer, E., & Willem, A. (2019). Embedding good governance principles in sport governing bodies through a code of ethics opportunities, pitfalls and good practices. In M. Winand & C. Anagnostopoulos (Eds.), *Research Handbook on Sport Governance* (2020th ed., pp. 102–117). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786434821>
- DOSB (Deutscher Olympischer Sportbund [German Olympic Sports Confederation]) (2015), 'Good governance in German sports', available at <https://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/downloads/dosb/GGinGermanSports> EN.pdf
- Ducobu, F. (2023, May 8). La Ville de La Louvière ambitionne d’obtenir le label de bonne gouvernance “éloge.” *DHnet*. <https://www.dhnet.be/regions/centre/2023/05/08/la-ville-de-la-louviere-ambitionne-dobtenir-le-label-de-bonne-gouvernance-elog-3NRYAZGGUNCT5OVPVZAAKKS6Y/>
- Elhadj, F. (2023). *Corporate Governance* [Thesis for: Bachelor Hons in Accounting and Finance]. IU International University of Applied Sciences.
- Eynaud, P. (2006). La gouvernance des organisations à but non lucratif et les technologies de l’information et de la communication: Une enquête auprès d’associations françaises. *Systèmes D’Information Et Management*, 11(1), 23–44.
- Fednot. (2023). *Un mot sur les ASBL*. Entreprendre - Notaire.be. Retrieved July 11, 2023, from <https://www.notaire.be/entreprendre/fonctionnement-des-societes/un-mot-sur-les-asbl#>
- Geeraert, A. (2019). Measuring governance: the Sport Governance Observer. In M. Winand & C. Anagnostopoulos (Eds.), *Research Handbook on Sport Governance* (2020th ed., pp. 29–52). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786434821>
- Geeraert, A. (2015). Sports Governance Observer 2015 : The legitimacy crisis in international sports governance. In *Play the Game* (No. 978-87-93375-19-2). Danish Institute for Sports Studies. Retrieved August 2, 2023, from <https://www.playthegame.org/publications/sports-governance-observer-2015-the-legitimacy-crisis-in-international-sports-governance/>

- Girginov, V. (2019). A cultural perspective on good governance in sport. In M. Winand & C. Anagnostopoulos (Eds.), *Research Handbook on Sport Governance* (2020th ed., pp. 89–101). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786434821>
- Given, L. M., Forcier, E., & Rathi, D. (2014). Social media and community knowledge: An ideal partnership for non-profit organizations. *Proceedings of the Association for Information Science and Technology*, 50(1), 1–11. <https://doi.org/10.1002/meet.14505001064>
- Haegele, B. (2022). Stakeholders vs. shareholders: What's the difference? *Bankrate*. <https://www.bankrate.com/investing/stakeholders-vs-shareholders/>
- Halleux, V. (2017), 'Good governance in sport', European Parliamentary Research Service, available at [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/595904/EPRS_BRI\(2017\)595904_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/595904/EPRS_BRI(2017)595904_EN.pdf)
- Healey, D. (2012). Governance in sport: outside the box? *The Economic and Labour Relations Review*, 23(3), 21. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3707846
- Hoeber, L., & Shaw, S. (2019). What do you mean it hasn't worked out yet ? The paradoxes of women in sport governance research. In M. Winand & C. Anagnostopoulos (Eds.), *Research Handbook on Sport Governance* (2020th ed., pp. 53–71). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786434821>
- Hoye, R., C.T. Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport Management: Principles and Applications: Vol. Sport Management Series* (4th ed.) [E-book]. Routledge.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport Governance: Vol. Sport Management Series* (2012th ed.) [E-book]. Routledge. https://books.google.be/books?id=7sEJBAAQBAJ&dq=sport+governance&lr=&hl=fr&source=gbs_navlinks_s
- Infrasport. (2023). *Demander des subsides dans le coût d'investissement d'une infrastructure sportive*. Wallonie Infrastructures SPW. Retrieved July 24, 2023, from <https://infrastructures.wallonie.be/pouvoirs-locaux/nos-thematiques/infrastructures->

locales/infrasports/infrastructures-sportives/demander-des-subsides-dans-le-cout-dinvestissement-dune-infrastructure-sportive.html

International Sport and Culture Association (ISCA). (2013). What does Good Governance mean to Grassroots Sport? In *goodgovsport.eu*. https://kics.sport.vlaanderen/Int-sportbeleid/Gedeelde%20%20documenten/120101_GGGS_Final_Report.pdf

ITTF. (2018, April 2). *About us - International Table Tennis Federation*. International Table Tennis Federation. Retrieved June 2, 2023, from <https://www.ittf.com/fdt/our-mission/>

Jegers, M. (2009). "Corporate" governance in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(2), 143–164. <https://doi.org/10.1002/nml.246>

Josemi. (2022, September 28). Les avantages fiscaux du sponsoring sportif. *Sportmadness*. <https://sportmadness.club/fr/les-avantages-fiscaux-du-sponsoring-sportif/>

Kerwin, S., & Doherty, A. (2019). Board dynamics in nonprofit sport organizations: contemporary research directions. In M. Winand & C. Anagnostopoulos (Eds.), *Research Handbook on Sport Governance* (2020th ed., pp. 439–454). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786434821>

Kraft, E., Culver, D. M., Din, C., & Cayer, I. (2021). Increasing gender equity in sport organizations: assessing the impacts of a social learning initiative. *Sport in Society*, 25(10), 2009–2023. <https://doi.org/10.1080/17430437.2021.1904900>

Label Adeps communes sportives 2023. (2023). Fédération Wallonie-Bruxelles. Retrieved July 15, 2023, from <https://www.sport-adeps.be/index.php?id=label-communes-sportives>

La Plateforme francophone du Volontariat (PFV). (2023). *Qu'entend-t-on par volontariat ?* La Plateforme Francophone Du Volontariat. Retrieved July 24, 2023, from <https://www.levolontariat.be/quentend-t-par-volontariat>

Lee, W., & Cunningham, G. B. (2018). Group diversity's influence on sport teams and organizations: a meta-analytic examination and identification of key moderators. *European Sport Management Quarterly*, 19(2), 139–159.

- Lesch, L., Kerwin, S., & Wicker, P. (2022). State politics and gender diversity in sport governance. *Economics of Governance*, 23(3–4), 385–409. <https://doi.org/10.1007/s10101-022-00275-0>
- Maldonado-Erazo, C. P., Durán-Sánchez, A., Álvarez-García, J., & De La Cruz Del Río-Rama, M. (2019). Sports sponsorship: scientific coverage in academic journals. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(1), 163–186. <https://doi.org/10.1108/jepp-03-2019-106>
- McNamee, M., & Fleming, S. W. (2007). Ethics Audits and Corporate Governance: The Case of Public Sector Sports Organizations. *Journal of Business Ethics*, 73(4), 425–437. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9216-0>
- Mérite sportif communal*. (2023, January 12). Commune De Ham-sur-Heure-Nalinnes. Retrieved July 9, 2023, from <https://www.ham-sur-heure-nalinnes.be/la-commune/le-sport/merite-sportif-communal#:~:text=Aux%20fins%20de%20promouvoir%20la%20pratique%20des%20sports,r%C3%A9sultats%20obtenus%20au%20cours%20de%20la%20saison%20pr%C3%A9c%C3%A9dente>.
- Mertens, S., Rijpens, J., & Hurdebise, L. (2010). Question de gouvernance : qui est « propriétaire » d'une ASBL ? *ULiège*, 1–5. Retrieved July 17, 2023, from <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/89208/1/propri%C3%A9t%C3%A9asbl.pdf>
- Morris, K., & Fonrouge, C. (2012). Les enjeux de la gouvernance d'entreprise aujourd'hui. De meilleures théories pour de meilleures pratiques. *Revue Française De Gestion*, 38(228–229), 147–166. <https://doi.org/10.3166/rfg.228-229.147-166>
- Munster, P. J. (2022, November 22). Des quotas de femmes pour les conseils d'administration en Europe. *Le Soir*. <https://www.lesoir.be/478564/article/2022-11-22/des-quotas-de-femmes-pour-les-conseils-dadministration-en-europe#:~:text=La%20Belgique%20parmi%20les%20bons%20%C3%A9l%C3%A8ves&text=Cette%20loi%20stipule%20qu'au,en%20bourse%20soient%20des%20femmes>.
- Næss, H. E. (2023). Diversity and inclusion management in sport organizations: an integrative literature review. *Managing Sport and Leisure*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/23750472.2023.2213707>

- Naraine, M. L. (2017). *Social media and not-for-profit sport organizations* [MN Thesis Final, University of Ottawa]. <https://doi.org/10.20381/ruor-20421>
- Naraine, M. L., & Parent, M. M. (2017). Examining social media adoption and change to the stakeholder communication paradigm in not-for-profit sport organizations. *Journal of Amateur Sport*, 3(2), 55–81. <https://doi.org/10.17161/jas.v3i2.6492>
- Nah, S., & Saxton, G. D. (2012). Modeling the adoption and use of social media by nonprofit organizations. *New Media & Society*, 15(2), 294–313. <https://doi.org/10.1177/1461444812452411>
- 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>
- Paquet, G. (2000). 1. *La gouvernance en tant que manière de voir : le paradigme de l'apprentissage collectif*, in Cardinal, L. & Andrew, C. (2000). *La démocratie à l'épreuve de la gouvernance*, Les Presses De L'Université D'Ottawa, 9-41, Licence OpenEdition Books. <https://books.openedition.org/uop/1636>
- Paul, M. (2023). Créer une ASBL : Avantages, conditions, procédure. *Welexit*. https://welexit.be/fr/asbl/?utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_term=&utm_campaign=PM+%7C%C2%A0BE/FR&hsa_acc=4703672684&hsa_cam=19584809020&hsa_grp=&hsa_ad=&hsa_src=x&hsa_tgt=&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=Cj0KCQjwzdOIBhCNARIsAPMwjbxnmWs-bsVYO6EpczQ6VH2HN-Nck860iBT7TBd806as2-sl4Jqxo4aAj6fEALw_wcB
- Pitseys, J. (2010). Le concept de gouvernance. *Revue Interdisciplinaire D'études Juridiques*, 65(2), 207–228, 0770–2310. <https://doi.org/10.3917/riej.065.0207>
- PlaytheGame. (n.d.). *Sports Governance Observer*. Retrieved June 6, 2023, from <https://www.playthegame.org/projects/sports-governance-observer-sgo/>

- Plewa, C., & Quester, P. G. (2011). Sponsorship and CSR: is there a link? A conceptual framework. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 12(4), 22–38.
<https://doi.org/10.1108/ijsms-12-04-2011-b003>
- Rights, O. F. C. (2022). Title IX of the Education Amendments of 1972. *HHS.gov*.
[https://www.hhs.gov/civil-rights/for-individuals/sex-discrimination/title-ix-education-amendments/index.html#:~:text=Title%20IX%20of%20the%20Education%20Amendments%20of%201972%20\(Title%20IX,activity%20receiving%20federal%20financial%20assistance.](https://www.hhs.gov/civil-rights/for-individuals/sex-discrimination/title-ix-education-amendments/index.html#:~:text=Title%20IX%20of%20the%20Education%20Amendments%20of%201972%20(Title%20IX,activity%20receiving%20federal%20financial%20assistance.)
- Rossi, L., Feiler, S., Dallmeyer, S., & Breuer, C. (2023). Organizational capacity building in non-profit sport clubs: exploring the role of competition as a capacity building stimulus. *European Sport Management Quarterly*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2203191>
- RUSH Rugby Sur Heure. (2023, May 29). *DEUX RETOURS GAGNANTS AU RUSH. . . Au lendemain d'une saison pleinement réussie tant sur le plan des résultats que de*. Facebook. Retrieved July 20, 2023, from <https://fb.watch/m7sRMeq0Cm/>
- Schaillée, H., Derom, I., Solenes, O., Straume, S., Burgess, B., Jones, V., & Renfree, G. (2021). Gender inequality in sport: perceptions and experiences of generation Z. *Sport, Education and Society*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/13573322.2021.1932454>
- SG3. (2022, November 30). *About SG3*. SG3. Retrieved June 13, 2023, from <https://www.sg3.eu/about-sg3/>
- SIGGS. (2015, January 30). *Project*. Retrieved June 7, 2023, from <https://www.siggs.eu/project.html>
- Sotiriadou, P., & De Haan, D. (2019). Women and leadership: advancing gender equity policies in sport leadership through sport governance. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(3), 365–383. <https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1577902>
- Subsides : où, quoi, comment ? (2023). In *Wikipreneurs*. Retrieved July 20, 2023, from <https://www.wikipreneurs.be/fr/fiches/entreprendre-finance/subsides-ou-quoi-comment>

- Thompson, A., Lachance, E. L., Parent, M. M., & Hoye, R. (2022). A systematic review of governance principles in sport. *European Sport Management Quarterly*, 1–26.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2077795>
- Thormann, T. F., & Wicker, P. (2021). Willingness-to-Pay for environmental measures in Non-Profit sport clubs. *Sustainability*, 13(5), 2841. <https://doi.org/10.3390/su13052841>
- Un mode “Auberge espagnole” pour la fin de saison du Rush. (2022, June 26). *Télesambre*. Retrieved July 26, 2023, from <https://www.telesambre.be/un-mode-auberge-espagnole-pour-la-fin-de-saison-du-rush>
- United Nations Human Rights Office of the High Commissioner (OHCHR). (n.d.). *About good governance*. United Nations. Retrieved May 31, 2023, from <https://www.ohchr.org/en/good-governance/about-good-governance>
- Van Puyvelde, S., Caers, R., Du Bois, C., & Jegers, M. (2011). *The Governance of Nonprofit Organizations*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(3), 431–451. doi:10.1177/0899764011409757)
- Vos, S., & Scheerder, J. (2014). Relations interorganisationnelles des clubs sportifs amateurs, vers plus de coopétition. In P.-O. Beckers, *Management et évaluation de la performance* (1st ed., pp. 42–55). De Boeck.
- Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2013). Organizational Mission and Revenue Diversification among Non-profit Sports Clubs. *International Journal of Financial Studies*, 1(4), 119–136.
<https://doi.org/10.3390/ijfs1040119>
- Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2020). Board gender diversity, critical masses, and organizational problems of non-profit sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, 22(2), 251–271.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1777453>
- Wicker, P., Weingaertner, C., Breuer, C., & Dietl, H. (2012). The Effect of a Sports Institution’s Legal Structure on Sponsorship Income: The Case of Amateur Equestrian Sports in Germany.

- International Journal of Sport Finance*, 7, 340–357. https://research-repository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/49522/82057_1.pdf
- Winand, M., & Anagnostopoulos, C. (2019). *Research Handbook on Sport Governance* (2020th ed.). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781786434821>
- Winand, M., Qualizza, D., Vos, S., Scheerder, J., & Zintz, T. (2013a). Fédérations sportives innovantes : attitude, perceptions et champions de l'innovation. *RIMHE*, 6(2), 5. <https://doi.org/10.3917/rimhe.006.0005>
- Winand, M., Scheerder, J., Vos, S., & Zintz, T. (2016). Do non-profit sport organisations innovate? Types and preferences of service innovation within regional sport federations. *Innovation-management Policy & Practice*, 18(3), 289–308. <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1235985>
- Winand, M., Vos, S., Zintz, T., & Scheerder, J. (2013b). Determinants of service innovation: a typology of sports federations. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 13(1/2), 55. <https://doi.org/10.1504/ijsmm.2013.055194>
- World Rugby. (2022, April 7). *Governance / About World Rugby*. Retrieved June 2, 2023, from <https://www.world.rugby/organisation/sustainability/rugbyforall>
- Zintz, T., & Gérard, S. (2019). Support the Implementation of Good Governance in Sport (SIGGS): a European project for national Olympic committees and national federations. In M. Winand & C. Anagnostopoulos (Eds.), *Research Handbook on Sport Governance* (2020th ed., pp. 53–71). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786434821>
- Zintz, T., & Vailleau, D. (2008). La gouvernance des fédérations sportives. Proposition d'un cadre d'analyse et d'action. *Revue Française De Gestion*, 34(187), 15–34. <https://doi.org/10.3166/rfg.187.15-34>

6 Annexes

Annexe N°1 : Interview de Xavier Coppée, ancien administrateur du club de tennis de Table RCTT Thuin

La bonne gouvernance ? C'est quand les membres adhérents se sentent inclus dans le processus décisionnel. Ils ont un peu leur mot à dire. Dans notre club, on s'est rendu compte, il y a quelques années, que c'était difficile à mettre en place parce qu'une grande partie des gens ne sont pas intéressés par le fait de donner leur avis, ils sont juste là pour le plaisir de jouer. Donc pour moi c'est avoir le plus possible de gens inclus dans les décisions.

Au niveau de la structure de société du club. C'est une ASBL

Quels sont les principaux décideurs et membres du comité exécutif ? C'est l'assemblée générale, qui est l'organe le plus important de l'association, il est composé des membres effectifs, c'est à dire les membres qui s'occupent de la gestion générale du club, comme par exemple faire le ROI, le règlement d'ordre intérieur ou encore fixer le but du club et de contrôler le CA. Le CA quant à lui a plus un rôle journalier. Ce sont les administrateurs : le président, le secrétaire et le trésorier.

Comment sont prises les décisions importantes au sein du club ? Normalement, ça devrait être l'AG, mais à Thuin ils ne font pas souvent appel à l'AG, ils font beaucoup ça dans le CA sauf si vraiment c'est une décision importante comme l'exclusion de quelqu'un. Par contre, si tu dois décider d'un horaire d'entraînement c'est le ressort du CA. C'est logique, on ne va pas, réunir l'AG pour ça. Maintenant, je sais que le club, fait deux AG par an. Une en fin de saison, et un autre début pour présenter les comptes, et poser des questions importantes soumises au vote. Maintenant, il faut faire la différence entre les membres adhérents et les membres effectifs. En fait tous les joueurs sont par définition des membres adhérents. Mais après les membres effectifs c'est uniquement ceux qui ont fait la demande pour pouvoir décider de voter. Dans le club par exemple, on est 120 mais il y a que 16 membres effectifs donc en fait, quand on fait un vote en AG, il y a que 16 personnes qui votent.

Quel est encre ton rôle dans le club ?

Je fais encore les entraînements, les stages, la marche Adeps avec Nico et je m'occupe de tournoi l'été. J'aime bien, bon je veux plus m'occuper du club en lui-même, ce sont vraiment des trucs sportifs, ça c'est que je préfère. Moi, je n'ai jamais fait beaucoup d'administratif, sauf l'administratif qui a un lien avec le sportif.

Comment les membres sont-ils impliqués dans le processus décisionnel ? Lorsqu'il y a une décision très importante à prendre, l'AG est convoquée par le secrétaire qui a 8 jours pour convoquer les membres. Et on organise un vote. Je pense qu'il faut que 2/3 des personnes soient présentes et alors sur ces 2/3 des personnes présentes, il faut que la décision soit prise à la majorité des 2/3. J'ai un doute, il faut que tu demandes à Julien quels sont les quotas. (La modification des statuts requière 2/3 des votes et celle de l'objet social, 4/5).

Quels sont les principaux objectifs de la gouvernance du club. Le club, a toujours eu pour objectif d'encourager et de promouvoir le tennis de table en valorisant un esprit d'amitié, de convivialité entre tous les membres sans annotation religieuse, politique où philosophique. Pour réussir cela, le club a mis en place des entraînements, des stages, des activités sportives et extra sportives.

Quelles sont les responsabilités et les rôles des membres du comité exécutif ? Le CA c'est vraiment la gestion journalière comme par exemple décider de la gestion des entraînements

ou encore du choix des entraîneurs. Je me répète, par contre s'il faut virer un joueur, ce n'est pas le CA qui va décider, là c'est plus important donc là c'est l'AG qui se réunit.

Dans un club, c'est l'AG qui a le plus grand pouvoir. Ensuite le CA et finalement les membres adhérents qui n'ont aucun pouvoir décisionnel mais qui doivent surtout être écoutés, ils ont des choses à dire qui doivent être relayées si on veut qu'elles soient réalisées car eux n'ont pas de réel pouvoir

Comment sont-ils élus où nommés ? Y a-t-il des élections concernant le président et les membres du comité ? Dans l'AG toute personne qui est membre du club depuis 3 ans peut faire la demande pour entrer dans l'AG et à condition d'avoir 18 ans. Au niveau du CA, il y a un vote tous les 5 ans. Les gens se présentent au CA c'est lors de l'AG qu'on décide. Par exemple il y a 6 personnes qui se sont proposées pour être dans le CA. Ils ont été acceptés par l'AG. Entre eux ils déterminent qui sera le président qui sera le trésorier ça ce n'est pas l'AG qui décide, c'est vraiment entre eux qu'ils se répartissent les rôles. Ils sont tous en réalité des administrateurs et sont solidairement responsables s'il y a un problème de trésorerie par exemple et ce n'est pas juste le trésorier.

Combien de temps dure le mandat ? C'est pour 5 ans. Mais à tout moment, ils peuvent remettre leur démission. Si y a plus assez d'administrateurs, on doit reconvoquer une AG et on essaie de trouver des membres pour le poste d'administrateur. Tu peux faire autant de mandat que tu veux. (Par exemple Claude, c'est son 7^{ème} mandat, donc 35 ans au club)

Comment le club assure-t-il une répartition équitable des responsabilités, des tâches entre les membres ? Le CA se répartit lui-même les rôles. Maintenant au niveau de l'AG, personne ne joue un rôle précis, mais tout le monde devrait être là à toutes les activités pour aider idéalement comme ça, C'est souvent le CA qui fait une grille horaire en disant, il faut quelqu'un pour tenir le barbecue. De 10h00 à 12h00, il faut 5 personnes pour tenir le bar de 10 à 12 et 5 personnes pour tenir de 12 à 14 et les gens se mettent dans des postes qu'ils ont envie de prendre. C'est plus au bon vouloir des gens. Et c'est souvent ce qui manque vraiment dans les clubs, c'est des volontaires bénévoles.

Comment les membres du club peuvent-ils contribuer à la prise de décision et à la gouvernance ? Au niveau de la prise de décision, il y a que les membres de l'AG qui peuvent avoir un droit de vote, les membres adhérents n'ont aucun droit de vote mais peuvent bien sûr demander et proposer des choses. **Et au niveau des tâches ?** Ben voilà, ça cependant aussi bien membre du CA et membre de l'AG ou membre adhérent peuvent aider pour les activités. **Existe-t-il une mixité au sein des organes de décision, c'est-à-dire une mixité hommes-femmes ?** Nous, dans le CA il n'y a que des hommes et au niveau de l'AG je pense qu'il y a une seule femme. Mais ce n'est pas que le club qui fait de la discrimination, c'est un état de fait. Les femmes sont beaucoup moins intéressées. Roseline fait encore le bar mais elle est payée, elle fait du volontariat

Comment le club assure une transparence dans ses activités et ses prises de décision ? Au niveau de la transparence, tout simplement, à chaque fois qu'ils font 1CA, donc voilà des AG ils en font 2 par an, à la fin et au début de saison. Des CA ils en font lorsqu'il y a beaucoup de choses à décider. Ils se réunissent beaucoup plus souvent. Ça peut donc être 4x, 5x, 6x par an. Ils se réunissent pendant 2h30 et à chaque fois à la fin du CA, dans les 2 semaines y a le secrétaire qui fait un procès-verbal et qui informe tous les membres effectifs et adhérents de ce qui a été décidé, discuté et des décisions qui ont été prises.

Au niveau des décisions, Le CA prend les décisions. Et puis il les transmet

Comment les membres du club sont-ils informés des décisions prises et des actions entreprises ? Via un procès-verbal qui est fait qui est envoyé dans les 15 jours

Existe-t-il des canaux de communication réguliers entre les membres et les comités exécutifs. Ils peuvent contacter directement les membres du CA. Il faut savoir que même si c'est un vote en AG, il faut à chaque fois revenir vers le CA. Discuter d'un problème à un membre de l'AG sans en parler au CA n'apporte pas grand-chose. Aller en parler à un membre du CA pour qu'ils organisent une petite réunion. On peut les contacter soit par téléphone, soit par mail ou même il y en a beaucoup qui contactent de plus en plus par Facebook sur le groupe, le groupe du club. Je pense qu'il faut savoir sur quelle plateforme discuter en fonction du problème. Si tu as un problème avec un joueur, tu ne vas pas exposer ton problème sur un réseau social.

Le club publie-t-il les statuts, les règles et objectifs stratégiques sur le site web ? Les statuts non, ils sont la Banque carrefour des entreprises au niveau des règles, elles sont sur le site de la Fédération et au niveau des objectifs stratégiques, on en parle dans les AG de début de saison. Maintenant, je pense que sur le site du club, il y a un lien vers les statuts, et vers le ROI. Chaque membre qui veut s'informer peut aller sur le site et sera directement orienté vers ce dont il a besoin

Qui a accès aux assemblées ? Les assemblées générales, tout le monde peut y être. A Thuin, le club possède 120 membres. Si on fait une assemblée générale les 120 personnes peuvent être là. Mais maintenant, au moment du vote, il n'y aura que les membres adhérents qui pourront voter.

Comment les membres peuvent-ils exprimer leurs préoccupations ou leurs idées ? Il faut les transmettre à un membre du CA qui directement réglera le problème. Si c'est un problème majeur, on en informera les autres membres CA pour en discuter.

Existe-il un rapport reprenant les activités principales du club ? Sous quelle forme est-il disponible ? Je pense que sur le site du club, nous avons un calendrier des activités. On reprend les activités importantes du club. Maintenant, tout n'y est pas toujours. Je pense que le club procède beaucoup par mail et par Facebook. A chaque fois ils transmettent des informations sur les 2 canaux donc ils envoient un mail et puis après ils le mettent sur Facebook comme ça ils sont sûrs que toutes les personnes ont vu l'info.

Au niveau de la gestion des conflits et des résolutions de problèmes/responsabilité, comment le club gère-t-il les conflits internes ? Le club de Thuin, a ce qu'on appelle, une commission d'éthique sportive. Elle est composée de 3 personnes, il y a Damien, Nico et Johan qui est le président. Donc à chaque fois qu'il y a un problème qui a été relayé à un membre de la CES, (la commission d'éthique sportive ou à un membre du CA) Johan convoque la personne à qui on reproche des choses. Elle est reçue, elle est entendue, on lui pose des questions, et puis après uniquement ces 3 personnes là donc Damien, Nicolas et Johan décident des éventuelles sanctions (suspension, blâme...)

Existe-t-il des procédures établies pour résoudre des problèmes ou des désaccords entre les membres ou le comité exécutif ? Pas vraiment, à Thuin, c'est axé sur le dialogue. Après voilà, on reste un club sportif, il n'est pas sensé y avoir des gros conflits, donc tout n'est pas prévu. Ce n'est pas comme dans une grosse entreprise où à chaque problème, on a déjà une solution préétablie, ici on ne sait pas prévoir à tout.

Comment les décisions impopulaires sont-elles gérées au sein du club ? C'est plutôt le CA qui les gère. De façon on ne peut jamais plaire à tout le monde

Existe-il une sorte de comité d'audit interne ? Voilà, je pense que c'est la CES, donc la commission d'éthique sportive.

Le club possède-t-il un organisme indépendant pour vérifier la bonne application des règles ? Pas vraiment mis à part la CES et le CA, personne ne décide de rien. Voilà maintenant

comme j'ai dit, on est un club sportif, normalement, tout le monde vient pour pratiquer du sport. Maintenant, s'il y a des gros problèmes très importants, le club est censé appeler la police, on n'est pas habilité à gérer quoi que ce soit.

Est-il possible de contester des décisions via des canaux internes spécifiés dans les documents de gouvernance ? Contester ? Non parce que les décisions sont prises dans des réunions, donc soit dans une AG ou soit dans le CA. Ce n'est pas possible. Maintenant si une décision est prise dans le CA, officiellement l'organisme décideur. Et que beaucoup de personnes de l'AG ne sont pas d'accord, là ils peuvent demander à convoquer l'AG pour rediscuter du problème en question. En règle générale, le vrai organisme décideur c'est l'AG maintenant c'est souvent le CA qui prend la plupart des décisions parce que c'est de la logique.

Comment le club élabore-t-il ses objectifs à moyen et long terme et ses plans de développement L'objectif du club est simple, c'est simplement promouvoir le sport. Après, voilà les objectifs sportifs. Ils sont souvent décidés par les sélectionneurs qui les transmettent au CA et qui en discutent avec les joueurs. Si par exemple, les joueurs en équipe aimeraient bien jouer la montée, on en discute en fonction de la force de l'équipe si c'est possible. Le problème c'est que les joueurs sont rarement réalistes. Beaucoup surestiment leur niveau. (Exemple : 2 D0, 1 D2, 1 D4 veulent jouer la montée en 3, c'est pas possible). Les sélectionneurs sont plus aptes à le savoir.

Comment les membres du club sont-ils impliqués dans ce processus ? C'est simplement quand les joueurs font part de leur envie, ils la transmettent. Puis les sélectionneurs discutent de ce qui est un possible de faire. Si par exemple, quelqu'un a envie créer un tournoi, ils vont en parler. Si c'est intéressant pour le club, le club va lui donner un petit pouvoir de décisions. Et puis après, c'est lui qui va devenir un peu le gérant quoi. Je prends mon exemple. Voilà, je sais plus dans le CA, seulement dans l'AG maintenant. J'ai eu envie de créer un tournoi pendant l'été en 3 phases et je l'ai proposé au club. Comme c'était intéressant financièrement, ils m'ont donné l'accord et j'ai lancé quelque chose. Au début de saison le club envoie également un mail à chaque joueur pour savoir combien de matchs ils vont jouer, quels sont leurs envies de divisions, s'il y a des gens avec qui ils ont envie de jouer, ou à l'inverse s'il y a des gens avec qui ils ne s'entendent pas, il y a forcément des gens avec qui on ne s'entend pas.

Quels sont les objectifs du club concernant l'allocation des ressources et le développement global des activités ? C'est le CA qui gère la trésorerie. Nous, on a de la chance, on a un CA qui est vraiment intelligent à ce niveau-là. Ils ne vont pas faire d'excès et se mettre dans le rouge. On ne va pas par exemple dire voilà, on veut monter en 1 national, payer des joueurs et du coup ne plus avoir d'argent pour faire les entraînements, non. L'objectif numéro un du club, c'est de réaliser des entraînements, promouvoir le sport. Tant qu'il y a l'argent pour ça c'est bien, si après y a plus d'argent, peut-être qu'ils l'investiront différemment.

Cependant, j'ai oublié la question 3 dont j'y reviens, quelles mesures sont prises pour attirer la viabilité et la croissance à moyen et long terme du club ? Alors on a un CA qui fait un budget prévisionnel en début de saison. Ils savent par exemple pour les entraînements, il y aura besoin de 10000€, que pour les affiliations y aura besoin de 5000, donc ils savent quelles vont être leurs besoins et réadapter avec les cotisations combien ils vont recevoir et comme ça ils savent ce qu'ils vont avoir pour l'année. Par exemple il y a le barman, le technicien de surface, tout ça est dans le budget prévisionnel et après ils veillent d'avoir assez d'argent pour payer tout ça.

La responsabilité sociale est-elle présente sous forme de programme ou de stratégie ? Non.

Y a-t-il des exigences légales et un système de gestion de l'environnement lorsque les événements sont organisés ? On essaie toujours de conserver la propreté des locaux, on nettoie forcément après un événement mais il n'y a pas de procédures mises en place

Existe-il des réunions de coordination avec la Fédération concernant l'organisation et la gestion du club ? Non, chaque club est vraiment indépendant. Il existe une seule réunion au début de saison, donc au mois d'août où tous les clubs y vont. C'est une réunion où la fédération présente tout son budget aussi. Par exemple, nous allons attribuer 100000€ à la formation des jeunes talents. Nous allons promouvoir le tennis de table féminin, donc pour ça on va faire des opérations de recrutement dans les clubs. Donc ça c'est la seule réunion qui est faite en début de saison. C'est beaucoup d'informations. Il n'y a pas vraiment de droit de vote directement. Maintenant s'il faut changer un règlement sportif, là, oui, il y a un vote, mais ça n'arrive quasiment jamais.

Existe-t-il une politique claire d'anti-discrimination ? On a l'avantage d'avoir un sport où tout le monde est accepté, homme, femme, personne avec des problèmes financiers, ... On a vraiment un sport beaucoup plus accessible, car le tennis de table est vraiment un sport qui ne coûte pas cher. Au club de Thuin, la cotisation, elle coûte 120,00€ par an. On pourrait se dire 120€ c'est beaucoup, mais en fait on a 22 matches, on a 3 entraînements par semaine, il y a des douches, y a des toilettes. En fait, 120€ l'année, ça représente 10€ par mois. Ce n'est rien quoi. Donc c'est vraiment un club et un sport vraiment facile d'accès. Donc voilà, il n'y a pas vraiment de discrimination dans ce sport. Les personnes handicapées sont également incluses. D'ailleurs il y a ce qu'on appelle le paralympique. Pour le tennis de table, il y a les chaises roulantes, y a des classes qui ont été incorporées. Par exemple de classe 1 à 10, la classe un à 5, ce sont les personnes qui sont en chaise roulant, de 6 à 10 ce sont les personnes debout. Plus tu vas de 10 à 1, plus le problème physique de la personne est important. À 10, les gens ont peut-être juste un petit problème au bras, le 1, il est en chaise roulante, il est attaché à sa chaise, il ne sait presque pas bouger, il y a juste son bras qui bouge.

Annexe N°2 : Interview de Philippe Baudouin, Président club de Tennis de Table Gembloux

Avant de parcourir les autres questions, qu'est-ce que la bonne gouvernance selon vous ? Prendre les bonnes décisions, les exécuter au mieux pour une gestion durable à moyen & long terme

Section 1 : Structure de gouvernance

- 1. Quelle est la structure de gouvernance actuelle du club ?**
ASBL avec un Conseil d'Administration (CA) de 7 personnes
- 2. Qui sont les principaux décideurs et les membres du comité exécutif ?**
Président, Trésorier et Secrétaire. Les 4 autres membres du CA ont des rôles et responsabilités bien spécifiques également
- 3. Comment sont prises les décisions importantes au sein du club ?**
En réunion du CA. Certaines décisions peuvent être approuvées par l'assemblée générale de l'asbl
- 4. Comment les membres sont-ils impliqués dans le processus décisionnel ?**
Voir ci-dessus
- 5. Quels sont les principaux objectifs de la gouvernance au sein du club ?**
Assurer le volet sportif en termes de résultats et l'équilibre financier

Section 2 : Responsabilités et rôles/Processus démocratique

- 1. Quelles sont les responsabilités et les rôles des membres du comité exécutif ?**
Les rôles et responsabilités des membres du CA sont précisés dans un document établi par le secrétaire et validé par les membres du CA. Au-delà du président, secrétaire et trésorier : responsable interclubs, responsable entraînements et stages, responsable bar, responsable communication extérieure
- 2. Comment sont-ils élus ou nommés ? Y-a-t-il des élections concernant le président et les membres du comité ?**
Tout membre du club peut se présenter comme candidat au CA et être élu par l'assemblée générale. Le CA est limité à 9 membres selon les statuts du club. Le président est nommé par le CA en place.
- 3. Pour combien de temps sont-ils élu ?**
Chaque membre du CA est élu pour un mandat de 2 ans reconductible.
- 4. Comment le club assure-t-il une répartition équitable des responsabilités et des tâches entre les membres ?**
Voir ci-dessus. En outre les rôles et responsabilités des membres du CA sont définies en réunion de CA qui suit l'assemblée générale qui élit les membres.
- 5. Comment les membres du club peuvent-ils contribuer à la prise de décisions et à la gouvernance ?**
En assemblée générale
- 6. Existe-t-il une mixité au sein des organes de décision ?**
Oui, bien qu'il n'y ait pas d'égalité de genre

Section 3 : Transparence et communication

- 1. Comment le club assure-t-il la transparence dans ses activités et sa prise de décisions ?**
Le CA se réunit mensuellement et publie un rapport de réunion qui est distribué à ses membres après chaque réunion

2. Comment les membres du club sont-ils informés des décisions prises et des actions entreprises ?

Voir ci-dessus

3. Existe-t-il des canaux de communication réguliers entre les membres et le comité exécutif ? Communication orale à tout moment, mais aussi un blog et un groupe Facebook. Récemment le CA a décidé d'établir un calendrier d'activités du club qui sera amendé régulièrement et mis à disposition des membres.

4. Le club publie-t-il les statuts, règles et objectifs stratégiques sur le site web ?

Les statuts sont publiés au Moniteur Belge.

5. Qui a accès aux assemblées ?

Les membres du club en ordre de cotisation annuelle

6. Comment les membres peuvent-ils exprimer leurs préoccupations ou leurs idées ?

Boîte à suggestion ou encore en demandant de se faire entendre par le CA

7. Existe-t-il un rapport reprenant les activités principales du club, sous quelle forme est-il disponible ?

Rapports de réunion du CA (voir ci-dessus)

Section 4 : Gestion des conflits et résolution des problèmes/Responsabilités

1. Comment le club gère-t-il les conflits internes ?

Audition et arbitrage par le CA si besoin

2. Existe-t-il des procédures établies pour résoudre les problèmes ou les désaccords entre les membres ou avec le comité exécutif ?

Non, solution au cas par cas est préférée

3. Comment les décisions impopulaires sont-elles gérées au sein du club ?

Le CA doit prendre ses responsabilités ou encore passer par un vote majoritaire en assemblée générale (AG)

4. Existe-t-il une sorte de comité d'audit interne ?

Non

5. Le club possède-t-il un organisme indépendant pour vérifier la bonne application des règles ? La trésorerie est soumise aux 2 commissaires aux comptes pour vérification avant l'AG

6. Est-il possible de contester des décisions via des canaux internes spécifiés dans les documents de gouvernance ?

Encore une fois tout membre peut demander à se faire entendre par le CA, mais le CA doit prendre ses responsabilités dans l'intérêt général du club ou en référer à l'assemblée générale si nécessaire.

Section 5 : Développement et planification/Solidarité

1. Comment le club élabore-t-il ses objectifs à moyen et long terme et ses plans de développement ?

Sur le plan sportif il faut faire en sorte de maintenir au moins les résultats des années antérieures, voire monter dans les divisions supérieures avec de bonnes compositions d'équipes. Au niveau de l'infrastructure, le club possède ses propres installations sportives et le CA doit les gérer « en bon père de famille » dans les limites des possibilités financières.

2. Comment les membres du club sont-ils impliqués dans ce processus ?

Via les rapports de réunion du CA et les assemblées générales. Récemment une enquête a été réalisée pour connaître les souhaits des membres en termes d'activités sportives et extra-sportives à mettre en place pour faire vivre le club convivialement mais aussi financièrement

3. Quelles mesures sont prises pour assurer la viabilité et la croissance à moyen et long terme du club ?

Voir ci-dessus

4. Quels sont les objectifs du club concernant l'allocation des ressources et le développement globale des activités ?

Voir ci-dessus

5. La responsabilité sociale est-elle présente sous forme de programme ou stratégie ?

Non, bien que la dimension sociale est importante au sein du club au point d'être considéré ainsi par les clubs concurrents.

6. Y-a-t-il des exigences légales et un système de gestion de l'environnement lorsque des événements sont organisés ?

Tout événement est organisé en site propre établi dans un zoning industriel. Un tri sélectif des déchets (verre, carton, PMC, encombrants, tout venant,...) est permanent, même en-dehors des événements.

7. Existe-t-il des réunions de coordination avec la fédération concernant l'organisation et la gestion du club ?

Oui, ainsi le club se voit confier des organisations sportives comme une édition des masters (et leur finale en 2023), des tournois, coupes de province, challenges vétérans, assemblée provinciale de début de saison, journée portes ouvertes,...

8. Existe-t-il une politique claire d'anti-discrimination ?

Par sur papier, mais le club ne tolère aucune discrimination quelle qu'elle soit.

Annexe N°3 : Interview de Pierre Romain, gérant de la fiduciaire 4 seigneuries.be

Donc pour un club sportif amateur, tu peux avoir 4 grands types différents. Soit, il y a une personne qui fait son activité en tant qu'indépendant, qui déclare ses revenus, ses recettes du club. Alors ça veut dire qu'il est seul responsable du club. Par exemple j'ai un client avec qui j'ai fait mes études primaires, il a un club de jujitsu à Courcelles. Et en fait, comme la commune de Courcelles ne veut pas louer les salles communales, sauf à une ASBL ou à un indépendant ou à une société. Il a donc dû trouver cette solution. C'est assez spécial et c'est rare mais ça peut arriver.

Le plus fréquent c'est l'ASBL. Pourquoi ? Parce que l'ASBL c'est une entité à part donc juridiquement c'est l'entité, s'il y a un problème qui est mise en cause et non les membres sauf si y a des malversations évidemment. L'avantage des ASBL c'est que, il n'y a pas d'impôts, je détaillerai ce point par après.

La 3ème possibilité, c'est l'association de faits, donc ce sont plusieurs personnes qui se mettent ensemble pour gérer le club. La seule chose, tout le monde est responsable de tout. Ça peut donc être dangereux, c'est pour ça que moi, je ne suis pas un fan de cela.

Et la dernière possibilité, c'est de créer une société commerciale qui est soumise à l'impôt et qui soit mettre en place une comptabilité digne de ce nom. C'est assez lourd pour ce que c'est. Il faut mettre du capital donc cela n'arrive pas souvent. L'ASBL est souvent utilisée. Pourquoi ? Parce que l'ASBL, c'est une association sans but lucratif. Donc cela signifie que plusieurs personnes « s'associent » et qu'il n'y a pas de capital à investir. il n'y a rien. Pour qu'elle fonctionne, elle a besoin d'un objet social qui par exemple est promouvoir le tennis de table alors un groupement de professionnels par exemple comme les géomètres, ils sont regroupés pour l'arrondissement de Charleroi Thuin. Pour être membre de cette ASBL, tous les membres de l'ASBL doivent être des géomètres, sinon ce n'est pas possible. Idem pour le ping, pour être membre d'un club de ping, il faut jouer au Ping dans le club. Voilà, c'est un peu le principe.

Donc le but premier, c'est que en fait donc c'est cette ASBL elle est là pour fonctionner, c'est elle qui, entre guillemets, est responsable en cas de problème et pas les membres. Maintenant comme je te dis, si les membres ou le Conseil d'administration fait des bêtises, s'ils détournent de l'argent par exemple ou font des choses répréhensibles, clairement. Ils seront responsables.

Par contre les ASBL peuvent s'enrichir, elles peuvent faire du commerce, elles peuvent gagner même des sommes conséquentes mais par contre quand on dit que c'est sans but lucratif c'est à dire que les membres de l'ASBL ne peuvent pas s'enrichir. Donc quand tu es en société, s'il y a du bénéfice à la fin, tu peux prendre un dividende, donc c'est de l'argent sur lequel tu paieras un impôt à l'État (30%) mais tu prends l'argent. En ASBL, c'est interdit. Si un jour l'ASBL est dissoute, l'argent qui restera à la fin ne peut pas être partagé. Imaginons qu'il reste 100000 € et qu'il y a 100 membres, tu te dis que chacun prend 1000€, non c'est interdit. Les 100000 € il faudra les donner à une autre association. C'est même prévu souvent dans les statuts ou en tout cas dans la loi. Par exemple au niveau des géomètres c'est prévu que si un jour l'association est dissoute, il faut que l'argent qui resterait, soit donné à une autre ASBL qui a un objet social similaire. Et si on ne trouve pas d'ASBL similaire, alors il faut trouver une ASBL à qui on donnera cet argent, c'est une décision qui est prise collégialement. Et imaginons qu'il y ait qu'un club de ping, s'il arrête, Tout le monde va donc décider où l'argent va finir. Par exemple à une ASBL de la ville de Thuin parce que ça reste dans l'entité ou un club de sport un peu similaire. Les gens ne peuvent donc pas s'enrichir. Maintenant il y a s'enrichir et s'enrichir, le fait d'être dans l'ASBL, doit te permettre aussi par exemple de pratiquer ton sport

ou ce genre de choses. Et donc LE but premier. Comme l'ASBL est une entité juridique distincte, s'il y a un problème, c'est l'entité qui va subir les conséquences. Mais toi ton patrimoine ne risque pas d'être atteint. Alors qu'en association de fait, oui, si la société fait une énorme bourde et qu'elle doit rembourser 1000000 d'euros qu'elle ne possède pas on pourra aller chercher dans le patrimoine de chacun. Donc c'est quand même très important.

Quels sont les organes de décision et de gestion d'une l'ASBL ? Dans les ASBL, il y a 2 niveaux de pouvoir normalement. Le plus important, ce sont les membres qui se réunissent au minimum une fois par an pour ce qu'on appelle une assemblée générale qui va approuver les comptes, qui va nommer et démissionner les administrateurs, qui va voter un budget... Prendre les grandes décisions, mais des décisions à plus long terme. Dans les années à venir, on voudrait bien agrandir le club et avoir des tables en plus. La décision est prise en Assemblée générale. Après c'est à l'autre organe à faire le nécessaire pour le mettre en œuvre.

Et l'autre organe, c'est quoi ? C'est le Conseil d'administration qui est l'organe de gestion principal dans lequel il y a des administrateurs, avec un président, un trésorier et un secrétaire. Il peut avoir aussi des vice-présidents. On peut mettre plein de titres différents, mais en règle générale, ce sont des administrateurs et eux, leur boulot, c'est de gérer au quotidien, la gestion journalière de l'ASBL, de la faire fonctionner. Dans certaines ASBL plus importantes quand y a du personnel, rarement le cas dans du sportif. Mais par exemple j'ai des ASBL dont je m'occupe, qui ont des subsides avec du personnel. Souvent dans ce cas-là, il y a un directeur ou une directrice qui est nommée et qui est délégué à la gestion journalière. Donc à ce moment-là tu as l'Assemblée générale constituée par les membres qui prend une fois par an une décision. Tu as le conseil d'administration qui lui se réunit autant de fois que nécessaire (une fois par mois, une fois par trimestre, au moins une fois par an, ça c'est sûr) qui aura pour but d'arrêter les comptes, de faire préparer les comptes par un comptable éventuellement ou en interne (il n'y a jamais d'obligation d'avoir de comptable) qui va, s'il y a un réviseur d'entreprise, ça on en parlera plus loin je suppose, demander son rapport et vérifier les comptes. Il va proposer ça à l'Assemblée générale et puis éventuellement tu peux avoir en plus ou un délégué à la gestion journalière, mais ça c'est plus souvent dans les plus grandes ASBL où il y a des employés et c'est souvent un directeur qui s'occupe de ça. Ceci afin d'éviter que le conseil d'administration doive payer une facture, un salaire ou encore acheter des fardes, des bics, et donc s'occuper du « day to day »

Les ASBL bénéficient-elles d'avantages fiscaux et juridiques en Belgique ? oui et pas qu'un peu. En théorie, une ASBL n'est pas soumise à l'impôt. C'est quand même une grosse différence. Maintenant, s'il s'avère que l'ASBL fait vraiment beaucoup de choses commerciales, alors elle peut être quand même soumise à l'impôt mais en règle générale, ce n'est pas soumis à l'impôt.

Il y a en Belgique des impôts sur 3 aspects. L'IPP, l'impôt des personnes physiques donc ça c'est la déclaration de l'impôt que tout le monde rentre. Puis tu as l'ISOC, l'impôt des sociétés, donc ça c'est toutes les SRL, c'est les sociétés anonymes qui sont soumises à l'impôt et le reste. Et enfin, t'as les ASBL qui ne sont pas soumises à l'ISOC. Elles sont soumises à l'IPM, l'impôt des personnes morales et elles doivent rentrer des déclarations avec des annexes. Mais si elles n'ont que leur activité normale, il y a pas d'impôts à payer. Elles auront juste une taxe sur les droits de succession qui est calculée sur base de la valeur de l'actif mais c'est vraiment dérisoire. Mais en tout cas, c'est toujours beaucoup moins qu'une société commerciale. Rien que pour ça, c'est un fameux avantage. L'inconvénient c'est que quand tu es membre d'une ASBL, tu sais que tu n'en retireras pas de l'argent de la même manière que dans une société.

Si dans une société tu mets du capital, logiquement c'est pour pouvoir un jour en récupérer des dividendes.

Et au niveau juridique ? Le gros avantage de l'ASBL c'est que comme c'est une entité à part (une personnalité en plus qui a sa propre personnalité), s'il y a, à un moment donné, un problème c'est l'ASBL qui va être embêtée et pas toi dans ton patrimoine. C'est un peu pareil pour moi. Je suis en société. Imaginons que ma société va mal et qu'un moment donné je doive me mettre en faillite, tout ce que possède la société risque de partir. Par contre, mon patrimoine privé ne risque rien. Maintenant, si ma voiture est, c'est le cas, dans la société et que la société fait faillite, la voiture partira, mais la maison ne partira pas. Alors que si tu es en personne physique, si ça va mal, ta maison peut partir donc rien que ça, ça vaut la peine et c'est une fameuse différence.

L'ASBL doit-elle être souscrire à des assurances spécifiques ? Il vaut toujours mieux avoir au minimum une assurance RC comme on dit. Responsabilité civile. Pourquoi ? Parce que si quelqu'un se blesse, si quelqu'un a un problème et qu'il se retourne contre l'ASBL, c'est utile. Imaginons, ça glisse très fort dans les douches de Thuin et quelqu'un en prenant sa douche, glisse, tombe et se casse le col du fémur et est 6 mois à l'arrêt et qu'il ne sait pas travailler, Il pourrait dire qu'il a un manque à gagner à cause de l'ASBL. S'il y a une RC elle va prendre en charge et l'ASBL ne sera pas inquiétée. Mais si c'est volontaire là ça ne marche pas. La RC exploitation, c'est de la folie de ne pas la prendre.

Si l'ASBL possède du personnel qui travaille pour elle, d'office, il faut prendre une assurance loi. Ça c'est comme ça pour tout le monde. Dès que tu as du personnel, tu dois avoir une assurance loi qui fait que ça te couvre en cas de maladie, de problème ou que sais-je, quand le personnel a un souci. À côté de ça, il n'y a pas vraiment d'assurance obligatoire. Maintenant, si l'ASBL possède des bâtiments, c'est de la folie furieuse de ne pas prendre une assurance incendie. Tant que tu as un crédit hypothécaire, tu es pour ainsi dire obligé d'avoir une assurance incendie. Mais une fois que tu as fini de payer ta maison, l'assurance incendie n'est pas obligatoire mais ça veut dire que si ta maison brûle, t'as plus rien. Donc ça peut être pour le bâtiment ou pour le contenu aussi parce qu'imaginons que à Thuin ça brûle, ils ont une assurance incendie pour le bâtiment. Ils indemniseront la ville mais par contre tout l'intérieur va brûler, ils n'auront plus rien. Par contre s'ils ont une assurance pour le contenu, on va les indemniser pour les tables, tout le matériel et ça représente quand même des sommes importantes. Si jamais une ASBL loue un bâtiment, elle doit prendre une assurance incendie pour indemniser éventuellement le propriétaire ou les voisins si ça a fait des dégâts ailleurs. Après pour leur contenu, il n'y a pas d'obligation mais pour le prix que ça coûte, c'est peut-être bête de pas le faire.

Et alors, encore un truc que moi je trouve utile de prendre, souvent dans les clubs sportifs, les administrateurs sont des bénévoles qui font ça gratuitement. Mais comme ils sont administrateurs, ils sont civilement responsables de ce qu'ils font. Donc si jamais (à nouveau, s'ils ont fait des malversations, ils ont détourné de l'argent ou que sais-je, là, toute façon l'assurance ne fonctionnera pas) mais s'il y a un truc qui se passe totalement de façon involontaire et que des gens se retournent contre le Conseil d'Administration, ils seront responsables et donc à ce moment-là on prend souvent une assurance qui couvre les administrateurs pour la gestion de l'ASBL. A Thuin, quand je suis arrivé, ça n'existait pas, c'est une assurance qui coûte 300€ par an. En tant que personne physique, l'administrateur est couvert

Quelles sont les obligations comptables spécifiques auxquelles une ASBL doit se conformer ? Ce n'est pas des obligations purement comptables, mais une ASBL doit faire un budget

chaque année qu'elle doit faire voter par l'Assemblée générale, ce budget reprend les dépenses et les recettes, c'est obligatoire. Il faut faire un budget et le faire voter.

Elle doit au moins une fois par an faire des comptes. Donc ce sont les comptes comptables classiques. Cela peut être via un Excel où tu travailles sur les extraits de compte avec les plus et les moins et c'est bon. Ça peut être aussi une comptabilité complète, type société. Si elle est soumise à la TVA, il y a toutes les obligations TVA. Il faut rentrer une fois par an la déclaration d'impôts aux personnes morales. Les comptes doivent être déposés, si c'est une petite ASBL, une fois par an au greffe de l'entreprise. Donc pour Thuin, c'est à Charleroi. Si c'est une plus grande ASBL, il faut déposer une copie des comptes à la banque nationale comme le fait une société. Et alors ce qu'elle doit faire, elle doit faire des PV de ces AG, elle doit s'assurer qu'elle a bien les administrateurs qu'il faut. Donc il faut les nommer, si il y en a qui arrêtent, il faut les remplacer, c'est basé sur les statuts. Souvent il n'y a pas un nombre maximum mais un nombre minimum d'administrateurs.

Est ce qu'il y a un plan comptable spécifique pour les ASBL ? Oui. Il y a un plan comptable qui est très similaire à celui des sociétés. Si tu vas sur internet, tu peux chercher le PCMN donc le plan comptable minimum normalisé. Et la même chose pour les ASBL avec le PCMN ASBL. Il n'y a pas de grande différence. Par exemple, dans les ASBL, les subsides, ils vont aller dans la classe 73 (cotisation dont legs et subsides). Tandis que dans les sociétés ou les personnes physiques, les subsides vont aller en 75, dans les produits financiers, subsides en capital et intérêt. Il y a 2 ou 3 autres modifications. Ce qui peut arriver, c'est par exemple dans les comptes de classe 2, il y a une distinction entre, par exemple, les biens qui sont à l'actif, s'ils appartiennent en pleine propriété, à l'ASBL ou s'ils n'appartiennent pas, il y aura des distinctions pour voir un peu quel est le vrai patrimoine par rapport au reste. Par exemple, à Thuin, le bâtiment n'appartient pas mais ils ont un bail emphytéotique. Ils ont les bâtiments pour 99 ans. Donc c'est à eux, mais ce n'est pas tout à fait à eux. Ce n'est pas comme si c'était leur bâtiment. Mais il n'y a pas de différence phénoménale dans les 2 plans comptables.

Quels sont les éléments, qui figurent dans l'état financier (bilan, compte de résultat, flux de trésorerie) d'une ASBL. A nouveau là, il y a différents niveaux d'ASBL, les micros, les petites et les grandes. Quand tu es dans une micro, c'est facile. La plupart du temps, on prend tous les extraits de compte, on met les plus en recette, on met les moins en dépense, on les trie un peu par poste, frais de boisson, ...Cela suffit amplement.

Pour les ASBL plus importantes, alors on rentre dans une comptabilité en partie double, exactement comme une société, les comptes de bilan, les comptes de résultat, charges et dépenses. Toutes les comptabilités sont adaptées en fonction des obligations légales et des besoins de l'entreprise. Si t'as pas besoin d'avoir un niveau de précision phénoménal, bah tu pourrais très bien dire, j'ai 1000€ de dépenses et 1200,00€ de recette, j'ai gagné 200,00€. Si maintenant tu veux savoir ce que le bar m'a fait rapporter par rapport à ce que ça m'a coûté, tu dois détailler. Si vraiment tu veux aller très loin, tu mettras en place une analytique. Maintenant, honnêtement pour ce genre de structure, ce n'est pas nécessaire.

Quelle que soit les ASBL, il faut quand même faire des comptes une fois par an pour les faire approuver par l'Assemblée générale et soit le déposer aux greffes de l'entreprise si c'est une petite ASBL où les déposer à la banque nationale si c'est une plus grande.

Quelles sont les règles et procédures importantes lors de l'établissement d'un budget d'une ASBL ? Un budget, c'est un budget. Donc ce qu'il faut, c'est essayer de présenter sur l'année à venir ce qu'on estime qu'on va avoir comme dépense et comme recette pour obtenir le résultat, un bénéfice ou une perte ou un équilibre. Mais c'est également dans un souci d'information du Conseil d'administration vers l'Assemblée générale. Maintenant, cela reste

un budget on ne sait pas dire 1 an à l'avance ce que ça va donner réellement. Si je te montre par exemple, un budget que j'avais fait à l'époque de 2016 pour présenter et donc simplement tu avais le budget 2015, le réalisé 2015, et c'est sur cette base qu'on avait préparé le budget 2016.

Mais tu pourrais très bien dire globalement les dépenses seront de 54000 et les recettes de 56000 sans détail. Mais le détail permet aux personnes de se rendre compte ce qui est prévu. Par exemple, pour l'encadrement et la formation, on prévoit 10000€, cela sensibilise les joueurs en montrant ce que le club prévoit pour les entraînements et pour motiver la participation. C'est un type de budget qui est suffisant et qui permet à l'Assemblée générale de dire OK, on vote le budget. Après, il faut essayer de s'y conforter mais maintenant il peut arriver un événement qui chamboule tout. L'année où il y a eu le COVID par exemple, c'est clair que le budget n'a pas été respecté. Ou bien imaginons que tout d'un coup tu as un généreux détonateur qui fait un don de 10000€ en plus, tu vas avoir 10000,00€ de bénéfice.

Quels sont les documents fiscaux que l'ASBL doit produire et soumettre aux autorités compétentes. Si t'es une petite ASBL comme c'est le cas des clubs sportifs, souvent, il faut remplir la déclaration d'impôts des personnes morales chaque année. Je vais te montrer avec les géomètres. Si l'ASBL n'est pas soumise à la TVA (c'est un truc complètement à part, mais le reste, tout le monde doit le faire), il faut rentrer chaque année la déclaration d'impôts des personnes morales qui reprend toute l'entité, qui est la personne de contact. En annexe par contre on doit donner une copie du procès-verbal qui a été approuvé par l'Assemblée générale. On doit mettre les comptes. Dans cet exemple avec les géomètres, tu as l'actif, et le passif et le bénéfice. Et après tu as les comptes de résultats. Si tu as des actifs, il faut aussi mettre le tableau d'amortissement. Niveau document fiscal, c'est la seule chose. Ne pas oublier les documents administratifs donc une fois par an, les comptes. Si tu restes plus de 2 ans sans le faire, l'ASBL pourrait être dissoute d'office. Donc c'est important. Et alors il faut faire les nominations en cessations d'administrateurs chaque fois qu'il y a un changement via une parution au moniteur. Pour ceci, il y a 2 formulaires. Un premier formulaire avec les extraits des PV qui sont repris. Puis, tu as le formulaire 2, là on reprend nommément avec le numéro national, le nom, la qualité. C pour cessation, N pour nomination. Comme ça, ça permet de retrouver à tout moment qui est administrateur.

Les ASBL doivent avoir des statuts qui doivent être régis par le CSA, le code des sociétés des associations. Tout ce genre de chose, c'est visible sur le moniteur.

Par contre, pour le régime TVA, tout dépend. La TVA, dépend de l'activité que tu fais, tu es soumis ou tu n'es pas soumis à la TVA. Beaucoup de gens pensent, je suis une ASBL, je ne dois pas être soumis à la TVA, ça n'a rien à voir. Admettons que le club de Ping de Thuin, ce serait juste la partie sportive. Si c'est ça, ce n'est pas soumis à TVA. Par contre, à partir du moment où il y a le bar qui est indispensable puisque c'est ce qui permet de faire vivre le club, le bar est assimilé à un café et donc les prestations dans le café, sont soumises à la TVA. Donc, il faut s'assujettir à la TVA, et faire tous les formulaires. Choisir le mode de TVA qu'on veut, soit en mensuel déposant ou en trimestriels déposant ou en franchisé. Par exemple, Franchisé si toutes tes recettes sont inférieures à 25000€, tu peux être franchisée. Un tout petit club qui ne fait quasi pas de truc de bar peut utiliser ça. Gros avantages ? Pas de TVA. Il faut juste rentrer un listing une fois par an, qui sera néant et on est tranquille. Inconvénient ? tu ne perds pas la TVA, mais on dépasse vite 25000,00€. A ce moment-là, on est trimestriel déposant, voir mensuel déposant. Par défaut, on est tous mensuels déposants, mais tu peux être trimestriel déposant. L'avantage, c'est que tu ne déposes que tous les 3 mois et pas tous les mois. Si tu as un chiffre d'affaires inférieur à 2 350 000, donc ça ne concerne pas grand monde qui sont

au-dessus, ou alors si tu vends des voitures neuves, des véhicules d'occasion, des produits pétroliers ou dérivés des GSM et encore 2 ou 3 exceptions, tu ne peux pas être trimestriel, tu dois être d'office mensuel. Moi clairement dans tous mes clients et sociétés dont je m'occupe, je n'ai que des trimestriels déposants pour ceux qui sont assujettis. Il n'y en a pas qui sont au-dessus. C'est quand même plus souple. Maintenant, ce qu'il y a comme problème, c'est qu'en fait, le club de ping classique il a une partie de ses activités qui est soumise à TVA et une partie qui ne l'est pas. Ce qui va se passer, c'est que sur la partie soumise, il va devoir payer de la TVA, donc par exemple si ce sont des boissons qui sont vendues, c'est au taux de TVA, pour autant qu'on puisse spécifier, 6-12-21. S'il y a des repas, c'est un peu le même principe. Qui dit TVA à payer, ça ouvre le droit à déduire la TVA. Sauf que comme il y a une partie qui est soumise, une autre qui ne l'est pas, tu vas être ce qu'on appelle un assujetti mixte. L'assujetti mixte, il y a une partie qui est non soumise à TVA et une partie qui l'est.

Le club de Gembloux est dans ce cas-là. Voilà, si je prends le prorata provisoire 2023 (toujours calculé sur base de l'exercice précédent) et puis on régularise éventuellement. Par rapport à la déclaration fiscale, tu as les cases 1-2-3, ce sont les cases avec de la TVA et la case 00 49, c'est la note de crédit. Et donc en fait quand on regarde pour l'année 2022 ils avaient 13000€ non soumis et 24964 € soumis. Donc ça veut dire que la recette totale était de 38441 35% non soumis, 65% soumis. Donc on ne peut pas déduire l'entièreté de la TVA sur les factures qu'on reçoit, mais on peut en déduire 65%. Et puis on régularise donc ça complique un peu la donne. A partir du moment où tu as de la TVA et ce genre de prorata, tu as quand même tout intérêt à travailler sur base d'un programme comptable. Donc le régime TVA, c'est si toutes les activités qui sont utilisées dans l'ASBL, sont non soumises à TVA, il n'y a pas de numéro de TVA. Par exemple au niveau des géomètres, les activités qui existent, qui sont très faibles, ce sont des activités non soumises, donc on n'est pas assujetti à la TVA. Dans un club de Ping, dès qu'il y a un bar, c'est mixte.

Comment les subventions et donations reçues par une ASBL sont-elles traitées sur le plan comptable ? On les comptabilise en compte de classe 7 : les cotisations des dons, des legs, des subsides.

Donc cotisation on voit ce que c'est. Don, c'est quelqu'un qui fait un don. Un leg c'est quand imaginons à ma mort, dans mon testament, j'ai dit que le club de Ping de Thuin doit recevoir 10000€, c'est un leg. Et les subsides c'est quand on reçoit des subsides de l'Adeps, de la ville. Là par contre il faut voir le traitement du subside comptable. Si c'est un subside de fonctionnement, donc pour l'année on le met directement en recette. Si par contre c'est un subside pour un investissement. Imaginons le club de Thuin, fait des travaux pour 100000,00€. Ils ont droit à un subside de 75 000 de l'Adeps. On va mettre les 100000€, on va mettre à l'actif et on va l'amortir, mettons en 25 ans. Donc, ce qui va se passer, si tu mets ça en frais direct, tu vas avoir 100 000€ à l'actif. Tu vas l'amortir chaque année sur 25 ans, donc ça va faire chaque année, tu vas amortir 4000,00€ pour déprécier. Les 4000,00€ ils vont venir dans tes charges et tes produits, ils vont venir ici en 63 amortissements, 4000,00€. Puis tu vas voir à l'actif, un compte de classe 16 ou 15. Alors ce qu'on fait, on a dit que c'était à 75% donc on met les 75000€ ici et on va amortir et donc chaque année on va transférer 3000€ comme c'est en 25 ans et on va mettre ça dans le 73. Si tu ne fais pas ça, tu mets 75000€, la première année tu vas avoir un bénéfice énorme puisque t'auras 75000€ de recettes, 4000€ de dépenses, qui n'est pas logique. Puis, après toutes les autres après, tu vas être en perte puisque tu n'auras plus rien comme subside mais t'auras les 4000. Tandis qu'en amortissement de la même manière le subside reçu pour le bien, tu as la valeur qui est au bilan la différence c'est 1000€ et c'est ce qui coûte vraiment à l'ASBL qui les supporte chaque année. Ça va être plus constant

et plus logique. Donc voilà pour le reste c'est dans les 73. C'est simplement, on met ça dans les recettes de l'année, dans le compte 73 en subdivisant. Tu peux très bien continuer de subdiviser. Imaginons que tu veuilles faire apparaître clairement les dons, imaginons que chaque année, il y a la commune, la ville de Thuin, qui fait un don, il y a le Rotary qui fait un don et l'amicale des buveurs de bière qui fait un don, tu pourrais très bien créer un compte 731010-20-30 comme ça dans le bilan, ça apparaît et on sait qui a donné quoi. Les 2 premiers chiffres sont obligatoires, après tu fais ce que tu veux. T'as vu qu'il y a 6 chiffres, la plupart du temps donc t'as quand même de la marge.

Quelles sont les différences de compte entre une entreprise commerciale et une ASBL. J'ai déjà répondu un peu dans les autres questions mais comptablement, il n'y a pas beaucoup de différences, juste pour la visibilité, la lisibilité. La différence est plus au niveau impôt. Je t'ai dit, l'ASBL elle ne paye pas d'impôts, normalement si elle est toujours bien taxée à l'impôt des personnes morales. Alors qu'une société elle paiera de l'impôt.

Quelles sont les exigences en matière de rapports financiers pour les ASBL ? Les rapports financiers de l'ASBL, ça peut être vis-à-vis de l'Assemblée générale, les comptes et le budget pour que les membres de l'Assemblée générale possèdent une vision claire de la situation. Ce que tu peux avoir en plus, c'est par exemple, si tu reçois des subsides, la plupart du temps, quand tu reçois un subside, l'organisme qui te verse les subsides, il veut connaître comment tu as dépensé l'argent. Donc, il peut y avoir des rapports financiers à rendre. Chaque entité qui fait des subsides, a son propre système de reporting qu'il faut remplir et qu'il faut rendre dans les délais.

Quelles sont les instances et les délais auxquels ils doivent être soumis ? Si on parle des comptes et compagnies pour l'Assemblée générale, c'est au plus tard 15 jours avant l'Assemblée générale. Donc, le timing normal, c'est l'exercice se termine le 31 du 12 2022. L'Assemblée générale, elle, la date est décidée dans les statuts, mais au plus tard la date limite elle doit être faite dans les 6 mois de clôture. Imaginons que l'AG est faite le 1er mai et donc dans les temps, il faut que, au minimum 15 jours avant, donc pour le 15 du 4, le conseil d'administration arrête les comptes et ce sont ceux-là qu'ils vont présenter à l'AG. C'est mieux de faire une assemblée générale plutôt en novembre/décembre, qui va présenter le budget. Pour ça, que je dis toujours, que l'idéal pour moi, c'est de faire 2 assemblées générales par an, avec une première qui approuve le budget qui explique comment ça se passe. La deuxième dans le délai de 6 mois avant la clôture. Donc, il faut au moins 15 jours et s'il y a un réviseur il faut compter au moins 1 mois.

Une fois que c'est fait, normalement dans les 30 jours, il faut déposer les comptes. Soit à la BNB si on est une plus grosse entité, soit au greffe si on est une petite entité.

Qui peut effectuer un audit des états financiers d'une ASBL ? Est-il considéré comme obligatoire ? Si les statuts prévoient qu'il faut un commissaire au compte, alors il faut un commissaire aux comptes. Ce sont des réviseurs d'entreprises. Ça devient obligatoire dans les grandes ASBL ou c'est obligatoire dans les plus petites quand c'est exigé dans les statuts. Par exemple, Toutes les ASBL qui ont des universités dans leurs membres, d'office, les universités exigent un réviseur. Sinon, pour les petites entités, c'est pas du tout obligatoire (un réviseur coûte au moins 3000€). Et son boulot, c'est juste de contrôler pour les membres de l'Assemblée générale. Il donne son opinion, idéalement sans réserve, que les comptes sont bien tenus et qu'il n'a pas vu qu'il y avait de l'argent détourné et que tout était en ordre. Pour les petites entités, c'est un peu dépenser de l'argent par la fenêtre.

Par contre on peut avoir ce qu'on appelle des vérificateurs au compte. Et là en fait, qui peut vérifier les comptes ? Toute personne qui est mandatée par l'Assemblée générale ou le Conseil

d'administration pour le faire. Dans les petites entités certains membres de l'ASBL vérifient les comptes, des anciens trésoriers qui ont arrêté par exemple et qui veulent bien vérifier les factures, les documents. Par exemple, au niveau des géomètres, ce sont toujours des anciens trésoriers qui vérifient et la plupart du temps, sauf quand c'est moi qui suis en pause trésorerie et que je vais un peu plus loin, les autres en fait, ils regardent le total des comptes bancaires en fin d'année et s'ils voient que le total correspond à ce qui est là, que ça n'a pas beaucoup bougé par rapport à l'année précédente, autrement dit qu'on n'a pas dépensé son argent inutilement, alors c'est bon. Maintenant, si par contre c'est un réviseur, alors à ce moment-là, tout le processus du révisorat entre en ligne, et là ils vont contrôler absolument tout. Mais quand je dis tout, ils vont vouloir voir les extraits de compte, tous les historiques, toute la comptabilité complète donc, fatalement, il faut une comptabilité complète en partie double donc cela coûte beaucoup plus cher. Ils vont même vérifier que les statuts sont en ordre, que s'il y a du personnel, on a fait les Dimona d'entrée, de sortie, que tout le monde est bien payé,... Tout ça va être vérifié, qu'il n'y a pas de dette à l'ONSS aussi. Donc. Moi je dis toujours, quand c'est obligatoire, on prend un réviseur et c'est bien parce que c'est un organe de contrôle en plus, indépendant, que tu payes et qui va contrôler s'il n'y a pas d'erreurs. Mais ça coûte cher. Par exemple dans le budget du club de Thuin qu'on avait fait pour 2016, cela signifie 3000€ en plus sur un budget de 57000 €.

Quelles sont les faiblesses constatées dans la gestion financière des ASBL ? Dans les toutes petites ASBL, où on travaille simplement sur base des comptes (les plus et les moins), c'est souvent des erreurs d'inattention. Imaginons que l'exercice se termine le 31 décembre et tu reçois le 25 décembre, 5000€ de subsides de l'Adeps mais qui sont en fait pour l'année prochaine. Si tu travailles sur l'encodage en fonction des dates sans analyser un peu les documents les 5000 seront en recette dans l'année où les subsides sont arrivés. Alors que peut-être, c'est pour une dépense de l'année suivante ou inversement. Donc cela peut mener à des années avec un bénéfice complètement anormal parce que la charge n'est pas encore là ou inversement. La plupart du temps c'est plus dans l'autre sens. Imaginons, tu décides d'acheter 10 nouvelles tables à 1000€ donc ça fait 10000,00€ et l'Adeps dit, vous aurez 7500€. Tu achètes les tables en 2022, tu payes les 10000€, tu vas avoir moins 10000. Par contre les 7500, tu les reçois seulement en 2023. Ton bilan de l'année 2020 il va donc être certainement en perte et pas qu'un peu. Alors ce n'est pas une vraie perte. Et donc à ce moment-là, si tu travailles juste sur les extraits de compte, tu vas avoir une perte une année qui ne sera pas logique et l'année suivante tu vas voir un bénéfice vu que t'auras les 7500 et t'auras plus les dépenses. Donc si t'es en comptabilité en partie double, tu peux jouer avec les subsides qui sont à recevoir ou à reporter. Souvent, on voit que dans les petites ASBL, ils n'ont pas une vue bien réelle de la situation. En plus, si tu es en comptabilité en partie double, par exemple, ici si je vais sur mes comptes clients, je sais voir maintenant quel client me doit encore quoi et combien. Si je clique sur un client en particulier, je sais voir actuellement ce qui me doit, quelles factures il doit encore régler. Dans ce cas-ci, la dernière facture, elle date de juillet 2022. Je lui ai donc dit que tant que vous n'avez pas au moins apuré la dernière, je ne travaille plus pour vous parce que ça fait un an quand même. Et pareil pour tes fournisseurs, au quotidien comme je suis en comptabilité en partie double, je sais voir exactement ce que je dois encore à mes fournisseurs. Je sais voir les factures que je dois ou les notes de crédit que je dois déduire. Je vois que en fait il y a juste celle-là, qui date bizarrement d'avril, mais ce sont mes lois sociales et c'est à payer pour le 30 juin. Je sais que le virement est là et ça va partir dans quelques jours, donc je ne suis pas en retard.

Est-ce qu'une ASBL est plus sujette à des dérives financières par rapport aux autres types de société ? Non, pas spécialement. C'est toujours la même chose. Le danger, c'est quand tout qui est réuni dans la même main. Dans l'ASBL, si jamais tout sous est sous la responsabilité d'une seule personne et que cela se passe mal, ce sont tous les membres qui seront impactés. Par exemple, c'est important que ça soit le trésorier ou le secrétaire reçoive les factures, et une autre personne fait l'encodage et c'est le trésorier qui signe. Donc à ce moment-là, tu as 3 personnes qui voient les factures donc logiquement c'est bon. Autrement qu'est-ce qui prouve qu'à un moment donné il n'y a une facture personnelle, je la mets dans l'ASBL, je l'encode, je la paye. Qu'est-ce qui va empêcher de voir que à un moment donné, on a pris de l'argent dans la caisse pour aller le mettre à la banque et il n'est jamais arrivé à la Banque parce qu'on l'a gardé. Ça peut arriver dans les petites ASBL, c'est parfois un risque.

Une ASBL offre-t-elle la possibilité de mettre en place un processus démocratique dans la gestion quotidienne ? Oui et non. Une ASBL c'est en quelque sorte un peu démocratique. Le Conseil d'administration s'occupe de la gestion quotidienne. Pendant l'année, le Conseil d'administration, a une mission à faire, c'est faire tourner l'ASBL selon l'objectif qui lui est défini par l'Assemblée générale. Donc, en fait, c'est l'Assemblée générale qui dit par exemple, cette année-ci on aimerait bien que le club fonctionne bien, qu'il y a une bonne ambiance et tout et tout et (sans oublier que l'aspect sportif c'est avant tout le principal) on aimerait bien que sur les 20 équipes, l'objectif c'est d'en avoir 3 championnes et 5 qui montent d'une division et que les deux régionales soient maintenues. Donc, après, c'est le Conseil d'administration qui va mettre tout en place pour que ça fonctionne. Comment ? En recrutant des bons joueurs (ça a un coût), en faisant des entraînements dirigés, en faisant des stages. Au moins une fois par an le conseil d'administration dépose son résultat à l'Assemblée générale, il fait son rapport et l'Assemblée générale décide : on est content ou non. Si on n'est pas content, l'AG peut demander la démission du CA. Donc, c'est démocratique, mais c'est restreint à presque une fois par an. Maintenant, ça ne se fait jamais pour 2 raisons. La première, c'est que les gens ne sont pas au courant. Et la 2e, C'est que la plupart du temps, si on n'est pas content, d'autres personnes devront prendre le relais. A un moment donné si des membres de l'Assemblée générale ne sont pas contents, ils peuvent provoquer une assemblée générale. Et pour ça, c'est dans les statuts ou le CSA. Je ne connais plus par cœur, il faut au moins autant de membres, un pourcentage (20 ou 25 je ne sais plus) qui se mettent d'accord. A ce moment-là, ils peuvent envoyer un courrier au Conseil d'administration qui explique qu'ils ont le quorum minimum et qu'ils exigent la convocation d'une assemblée générale extraordinaire avec les détails des choses à traiter et parfois les décisions graves. Dans ce cas, le conseil d'administration n'a pas le choix, il doit convoquer l'Assemblée générale qui va pouvoir statuer sur les différents points. Et ça permet de résoudre le problème. Donc est-ce que c'est démocratique ? Oui. Est-ce que c'est démocratique quand on veut ? C'est le principe. C'est la même chose dans la vie de tous les jours, on vit en démocratie, on peut démocratiquement, donner son opinion réellement, quand on va voter. Pendant la durée du mandat, il existe d'autres moyens de pression, la grève, des manifestations. Mais ça arrive parfois aussi que, s'il y a vraiment un tollé général, les membres du Parlement, s'ils sont assez, pourront demander qu'on vote une motion de défiance vis-à-vis du gouvernement ça peut faire tomber le gouvernement. À ce moment-là, on doit provoquer des nouvelles élections et on repart pour un tour. Mais dans la réalité des faits, c'est que les partis qui sont au pouvoir obligent les gens qui sont élus dans leur parti à voter toujours oui, c'est donc assez rare. En gros c'est le même système. Tu pourrais te dire que le Parlement, ce sont les membres de l'ASBL. Et le Conseil d'administration, c'est le Conseil des ministres qui font fonctionner l'ASBL.

Annexe N°4 : Interview de Geoffroy Simonart, Président du club de Rugby RUSH

Qu'est-ce que la gouvernance ? C'est très vaste comme notion. Mais si je devais retirer 3 éléments, il y a l'éthique. C'est vraiment les valeurs qui doivent porter toutes les actions. Et puis il y a la manière de fonctionner dans l'action, c'est une question de transparence. Et finalement c'est une question de démocratie sans oublier la notion de respect

Donc l'éthique, pour avoir des règles à respecter. La transparence pour avoir un processus d'échange avec les différentes structures qui existent, CA, comité, parents,... C'est vraiment quelque chose d'essentiel. Et puis la démocratie, parce que c'est ma manière de voir les choses et la manière du club. Donc, pour moi, la bonne gouvernance, c'est éthique, transparence et démocratie. Ça ne recouvre peut-être pas tout, mais avec ça, je pense qu'on a une bonne partie.

Quelle est la structure de gouvernance du club ? Il n'y a pas de structure dédiée spécifiquement à la bonne gouvernance. On est un jeune club avec une petite structure. On était 8 membres fondateurs, et à part Stéphane More, qui n'est plus là, à part lui, on est toujours 8 membres fondateurs et ça fait 10 ans. Et on est 8 membres fondateurs qui déjà se connaissent très bien avant, des amis de longue date. Ça facilite évidemment les choses.

Donc voilà, pas de structure de gouvernance. Notre fonctionnement, c'est le CA qui gère, ce qu'on appelle le comité entre nous, c'est les 8 membres fondateurs. Chaque année on ouvre les candidatures aux personnes qui souhaitent intégrer le CA mais on n'est pas dans une structure de gouvernance au sens. Par contre, la structure de gouvernance, c'est un élément que je répète régulièrement, repose sur les échanges informels permanents. J'appelle ça aussi de la permanence informelle, comme quand on parle de permanence politique ou tu es là pour être à l'écoute. Ce que j'entends par cette permanence informelle, c'est le fait qu'on est une petite structure et en tout cas Nathalie et moi, qui sommes les 2 non sportifs du Conseil d'administration, tous les autres, sont des rugbyman et donc ils coachent ils sont dans l'encadrement sportif et nous on est dans l'encadrement non sportif, eux, sont là, évidemment, à tous les entraînements, à tous les matchs parce que c'est leur job, mais nous, en tant que président et secrétaire, on est là aussi à tous les entraînements et tous les matchs. Et donc on est en permanence sur place. Et donc on voit toujours tout le monde et on discute, et cetera. Et donc, même si on n'a pas de structure de gouvernance, on a au moins grâce à cette permanence informelle, des retours possibles. Donc, pour répondre à la question clairement, on n'a pas de structure, ça se fait de manière informelle par notre omniprésence ou notre permanence.

Quels sont les principaux décideurs et les membres du Conseil d'administration ? Il n'y a pas vraiment de principaux décideurs puisque toutes les décisions sont prises après discussion et accord entre les personnes concernées au sein du CA. Donc dès qu'il y a une décision à prendre fut-elle minime pour l'achat d'une tonnelle à 200€ par exemple, je ne vais pas réunir le Conseil d'administration, mais plutôt via les moyens digitaux. On a des groupes dédiés et moi je pose la question. S'il y en a qui ne sont pas d'accord, ils peuvent le signaler. Donc les principaux décideurs, il n'y en a pas, il y a plutôt des initiateurs qui soumettent des propositions et après le CA donne son avis ou son contre avis.

Comment sont prises les décisions importantes au sein du club ? C'est à l'unanimité au sein du CA. Je rejoins un peu ce que je disais tout à l'heure. Honnêtement, en 10 ans, on n'a jamais dû prendre une décision au vote, ça s'est fait naturellement.

Je vous coupe, mais petite question, est-ce qu'il y a des membres qui sont dans l'AG mais pas dans le CA ? Non, pour l'instant non. On essaie chaque année, on relance, c'est un des

défis du club. Ça fait 10 ans, c'est de pouvoir intégrer de nouvelles personnes, de nouvelles énergies, de nouvelles idées. Mais jusqu'ici, malgré les propositions, ça n'évolue pas. Pourtant je te dis honnêtement, on est relativement ouvert et le club fonctionne bien. Maintenant on sait que partout, dans tous les clubs, le bénévolat et l'engagement pour un service communautaire, c'est compliqué de trouver des motivés.

Un CA qui ne bouge pas beaucoup, mais ce n'est pas faute de proposer aux uns et aux autres, de l'intégrer. Par contre, si au CA, ça ne bouge pas, ce qu'on essaie de créer, c'est des GT, des groupes de travail. Il y en a 1, c'est du sponsoring, c'est un petit peu plus un groupe de travail parce qu'on réfléchit parce qu'on doit préparer des dossiers de sponsoring, voir qui on va voir, les montants,... ça se discute d'abord en GT, puis après c'est le Conseil d'administration qui valide pour le sponsoring. Et puis il y en a un autre qui est logistique, mais c'est plus une équipe « coup de main » pour l'événementiel, il n'y a pas vraiment de discussion. Mais on essaie quand même d'élargir les forces du club, au-delà du CA, en créant ces structures un peu parallèles et moins formelles.

Comment les membres du club sont-ils impliqués dans le processus décisionnel ? Soit via réunion officielle du CA. On invite évidemment tout le monde à assister au CA, au cours duquel, on va présenter un ordre du jour classique, avec le rapport de l'année sur le budget, sportif. Et puis les prévisions budgétaires et sportives, pour l'année prochaine. Donc ça à chaque fois une réunion officielle du CA. C'est aussi via des échanges digitaux, via les réseaux sociaux. Donc tout ça, à part pour l'AG annuelle du CA, tout ça est souvent très informel.

Vous ne faites qu'une AG par an ? Oui, tout à fait. On a dû en faire une 2e une année, mais c'était pour une raison administrative liée aux exercices budgétaires. Mais en général c'est une seule par an.

Quels sont les principaux objectifs de la gouvernance au sein du club ? Alors, comme je l'ai dit, les objectifs de la gouvernance, c'est assurer l'implication de l'ensemble des membres du CA et du staff sportif dans l'activité du club. Ma réponse est un peu plus floue mais à partir du moment où la gouvernance en elle-même, n'est pas formalisée chez nous, on n'a pas vraiment d'objectifs. Par contre, pour moi, la gouvernance est une condition indispensable pour éventuellement maintenir ou convaincre certaines personnes à s'impliquer dans le club. C'est quelque chose auquel, en tout cas moi, je suis hyper attentif. Que ce soit par rapport à l'organisation du club, l'AG, enfin, tout ce qui est lié au fonctionnement. Même au bord du terrain, je suis hyper attentif. Ce n'est pas de la bonne gouvernance, c'est plus une question d'éthique et de valeur et de respect du sport. Même par rapport à des supporters ou autre, je ne m'interdis pas, que du contraire, d'intervenir pour leur signaler que les limites existent et qu'il ne faut pas les dépasser. Donc, il y a aussi un rôle pour moi à ce niveau-là.

Quelles sont les responsabilités et le rôle des membres du comité exécutif ? Toutes les décisions étant prises après information et accord des membres du CA, les responsabilités sont collégialement assumées. D'autant plus, comme on n'est jamais passé au vote jusqu'ici parce que c'est chaque fois clair et net. On arrive à un consensus où tout le monde est d'accord, à partir de là, la responsabilité elle doit être collégialement assumée. C'est vraiment important.

Comment sont-ils élus où nommés ? Y a-t-il des élections concernant le président et les membres du comité ? Tu peux trouver dans les statuts mais on est élu lors de l'AG, de manière assez classique.

Et les élections se passent lors de l'AG annuelle. C'est encore une fois très simple, mais à chaque fois, il y a quand même un appel à candidature mais jusqu'aujourd'hui, on n'a jamais eu de réponse. On a des coups de main, des parents qui s'engagent en tant que manager ou

qui donnent des coups de main au bar ou enfin des choses pratiques. Mais au-delà c'est plus compliqué.

Pour combien de temps sont-ils élus ? Élu pour 4 ans. Donc ici on va fêter nos 10 ans dans l'année prochaine, donc, on est au milieu du 3e mandat en fait, puisque comme je t'ai dit ça n'a pas bougé.

Comment assurent-ils une répartition équitable des responsabilités et des tâches entre les membres ? La responsabilité pour moi, elle est partagée grâce à la collégialité, voir l'unanimité des décisions. Et les tâches sont partagées en fonction des attributions de chacun. Moi je suis président, Nathalie est secrétaire, il y a un trésorier, il y a un DT, Thibault André qui est directeur technique, qui s'occupe, mais c'est nouveau depuis cette année du sportif. Et puis on est à 2 à s'occuper des infrastructures. Les tâches sont dispatchées comme ça mais après c'est le premier niveau de dispatching. Par exemple, au niveau de l'infrastructure quand avec Pierre Demonté, ce sont nous qui gérons ou qui décidons si on va tondre le terrain, on va semer, on va faire tels travaux. Mais après ça, on repasse par les autres membres du CA pour avoir l'aval, s'il y a un impact financier, ainsi qu'un appel aux membres s'il y a besoin de coups de main, évidemment.

Comment les membres du club peuvent-ils contribuer à la prise de décision de la gouvernance ? Encore une fois, il n'y a pas de procédure établie par rapport à la contribution des membres à la prise de décisions de gouvernance. Ça se fait par retour d'information. Encore une fois, c'est permanence informelle. En gros c'est lié à la présence de plusieurs membres du CA, à chaque activité du club durant toute l'année. Donc on est tout le temps en permanence, on est sur le terrain en permanence. Donc théoriquement, on voit déjà ce qui se passe. On entend ce qui se passe et on est disponible pour écouter les éventuelles remarques, propositions, griefs que certains peuvent avoir.

Existe-il une mixité au sein des organes de décision ? Non, ce n'est pas quelque chose qu'on a intégré. Ce serait bien, mais encore faudrait-il d'abord qu'on ait de nouveaux membres. Je veux dire, on n'a jamais eu 20 candidats pour 10 places. On a souvent eu 8 candidats pour 8 places. Et encore, il y en a 4 officielles dans les ASBL, et puis après y en a qui sont administrateurs, mais on pourrait fonctionner avec juste un président, secrétaire, trésorier.

Transparence, communication, comment le club assure-t-il la transparence au sein de son activité et de ses prises de décisions ? On communique principalement par voie digitale. Les emails et cetera. Courrier on n'utilise évidemment jamais. L'emailing quand c'est plus formel et qu'on doit vraiment toucher tout le monde de manière individuelle et de manière entre guillemet anonyme pour que les choses soient bien claires. Et puis il y a des informations encore une fois via notre présence permanente sur place. Mais la communication c'est par voie digitale, parfois quelques imprimés, mais c'est vers l'extérieur du club. On utilise également les réseaux sociaux pour tout ce qui est moins formel. Les mails, c'est entre guillemets, plus formel pour pouvoir toucher les parents parce que on a du 8 du 10 ans, les enfants ne sont pas sur théoriquement sur les réseaux, donc on passe par là. Mais après les réseaux sociaux, il y a plusieurs pages, la page rush public, tout public avec les gens du club mais aussi beaucoup d'extérieurs. Et puis après il y a des groupes évidemment seniors, laidies, U18 et cetera. Mais en gros c'est par voie digitale pratiquement uniquement.

Comment les membres du club sont-ils informés des décisions prises et actions entreprises ? C'est identique, c'est le digital et l'informel.

Existe-il des canaux de communication réguliers entre les membres et le comité exécutif ? Non, le seul moment où on communique, où on se voit, c'est à l'AG.

Le club publie-t-il les statuts sur le site web ? Règles et objectifs oui mais statuts, non.

Qui a accès aux assemblées ? Tous les parents des joueurs de moins de 18 ans et tous les joueurs de plus de 18 ans. C'est le schéma. Donc tous ceux-là sont membres adhérents, mais pour devenir membre effectif, il faut faire une demande qui doit être validée par le CA, et puis validé en AG. Mais on n'a jamais eu la moindre demande.

Comment les gens peuvent-ils exprimer leurs préoccupations ou leurs idées ? Par les échanges de communication, mail, téléphone et toujours cette permanence informelle, étant donné qu'on est en permanence sur place. Sur le site, il y a aussi un endroit de contact reprenant toutes les infos nécessaires pour joindre les personnes demandées. On est totalement ouvert là-dessus.

Existe-il un rapport reprenant les activités du club, sous quel format existe-t-il ? C'est le rapport qui est présenté à l'AG où on présente ce qui a été fait, ce qui va être fait, que ce soit sur le plan sportif, sur le plan budgétaire et sur le plan extra sportif aussi. Ça peut être les infrastructures, les projets ou ce qui a été réalisé, sans oublier l'événementiel. C'est le seul rapport. On ne le rend pas disponible sur le site, on ne le présente qu'à ce moment-là. Il est sous forme de PowerPoint qu'on diffuse et on ne s'est jamais amusé à l'imprimer. Par contre, quand on fait l'AG, le budget et les comptes, on a des exemplaires imprimés lors de l'AG, qu'on distribue aux gens qui sont là. Et autant dans le CA, on est 8, à l'AG, il y a quand même un peu plus de monde. On n'est jamais 100 ni 50 mais s'il y a 30 personnes c'est beau. Mais ces gens-là, ont au moins ces éléments-là. Après, c'est vrai qu'on ne les publie pas, ce n'est pas pour cacher honnêtement, parce que s'il quelqu'un le demande on lui fournit sans souci. On pourrait en effet le mettre sur le site car moi je suis plutôt partisan de la transparence surtout que les comptes sont hyper clairs et on n'a rien à cacher. De plus, la transparence, c'est une forme de respect et de reconnaissance de l'autre. Le seul problème qui pourrait poser, c'est que nos finances vont extrêmement bien et ça pourrait créer des jalousies. Mais ça, c'est autre chose. Cela s'explique par un projet d'investissement mis en place car les infrastructures sont loin d'être notre point fort et donc on va devoir bientôt investir et on a besoin d'argent de côté.

D'ailleurs en parlant d'infrastructure, nous avons un bail emphytéotique pour le terrain, de 27 ans. En fait, on ne l'avait pas au début, à la création du club et il y a 4 ans, quand on a lancé le projet d'extension qui a un peu traîné pour des raisons internes et pour des raisons de COVID et d'urbanisme, on a demandé à la commune si elle souhaitait faire quelque chose et ils nous ont dit non et qu'on devait gérer nous-même. On a dit OK, mais si c'est nous qui gérons, pour aller chercher des subsides, on doit avoir un bail emphytéotique et donc la commune a dit OK. La commune en gros a dit qu'elle ne voulait pas s'en occuper et a donc préféré nous donner un bail.

Mais donc on a des contacts réguliers avec la commune, elle nous aide régulièrement pour des petits travaux, maintenant les relations ne sont pas toujours faciles avec tout le monde car à Ham-sur-Heure, c'est le bourgmestre qui décide de tout, donc parfois ça peut coïncider pour certaines demandes. Par exemple, ici, on doit refaire l'éclairage. Cela va être fait mais nous avons perdu 6 mois parce que on a eu des petits soucis de communication avec le bourgmestre.

Comment gérons-nous le conflit interne ? On a pour politique encore une fois, étant donné qu'on est tout le temps en permanence informelle, que ça se règle informellement. Et s'il y a un souci plus large qui nécessite de prendre une décision un peu plus lourde ou que sais-je, là c'est le CA qui doit intervenir. On a eu un cas l'année dernière d'un coach qui, après un match à décider de remettre sa démission. Après une discussion avec lui, il a décidé de remettre sa démission. On n'a pas trop compris mais pour acter la démission, je voulais que cette décision

soit validée par le CA, le CA s'est réuni en urgence pour valider la démission, pour que ce soit clair au cas où il y aurait un changement d'avis.

Moi, je considère que je suis président, mais je suis juste la tête de pont et ce n'est pas moi qui doit décider seul. Surtout vu l'ambiance amicale présente dans le CA car régulièrement, je leur envoie des messages pour des broutilles et souvent je leur dis désolé mais vous savez comme je suis un démocrate. Donc je les ennuie souvent mais je préfère au moins, les choses sont claires et encore une fois mettre l'accent sur la transparence et le respect. Ça fait peut-être parfois beaucoup de messages, mais, je préfère avoir un peu plus que passer une fois à côté d'un problème.

Existe-t-il des procédures établies pour résoudre des problèmes ou des désaccords entre les membres ? Non. Ce que je disais, il n'y a pas de de procédure établie.

Comment la décision impopulaire sont-elles gérées au sein du club ? Par l'échange et la communication. Si on reprend le cas du coach qui a remis sa démission, et puis après, qui a voulu faire marche arrière et revenir. Cette situation a été incomprise par les parents, en tout cas par un bon nombre de parents. Ce n'est pas la démission qui a été incomprise, c'est qu'eux avaient eu l'information qu'il démissionnait et puis qu'il souhaitait revenir. Mais entre le moment où il a démissionné et le moment où il a signifié qu'il voulait revenir, moi, j'avais déjà convoqué le CA. Et donc moi je ne pouvais pas décider comme ça. OK, ça va, on passe cela au bleu. Nous on considère qu'il n'a pas respecté les valeurs du club. Et donc les parents avaient du mal à comprendre pourquoi on n'avait pas accepté qu'il revienne, mais en fait, moi je leur ai expliqué qu'ils n'avaient pas eu toute l'information. Il y avait une rupture de confiance et de l'irrespect par rapport aux valeurs qu'on essaie de porter, de solidarité entre autres puisque c'est un point assez précis sur cet élément de solidarité. Donc là, les parents sont venus vers nous et on a eu 2 rencontres sur le bord du terrain après des entraînements où on a expliqué notre point de vue, le point de vue du CA et les raisons pour lesquelles on a pris cette décision. Donc voilà comment ça se passe.

Existe-t-il un comité d'audit interne ? Non.

Le club possède-t-il un organisme indépendant ? Non, encore moins.

Est-il possible de contester des décisions via des canaux internes spécifiés dans les documents de gouvernance ? Non, étant donné qu'on n'a pas de documents de gouvernance. Mais, encore une fois, dès qu'il y a des propositions, des griefs ou quoi que ce soit, on les entend directement et on en discute, donc ça c'est l'avantage.

Comment le club élabore-t-il ses projets à moyen ou long terme et ses plans de développement ? C'est le CA qui porte et qui valide les objectifs à moyen et à long terme. C'est quelque chose qu'on ne fait pas systématiquement chaque année. On le faisait un peu au début mais ici le club a pris quand même beaucoup d'ampleur par rapport à la taille de la structure qui gère le club et donc il y a toute une série de d'éléments plus formels dont on n'a pas le temps de gérer. Les coaches, ils sont là 2 fois par semaine pour les entraînements plus une fois par semaine pour les matchs donc plus ou moins une dizaine d'heure par semaine. Mais Nathalie et moi on passe entre 15 et 30 h par semaine. Donc, si on doit en plus commencer à formaliser, ça devient compliquer.

Les priorités, c'est le bien-être des joueurs, c'est le respect des valeurs et la progression du club. Même si la progression en elle-même n'est pas réellement un objectif. C'est plutôt la progression des joueurs dans leur épanouissement et le plaisir de jouer et d'essayer d'évoluer, c'est quelque chose d'important, mais le club en lui-même, ce n'est pas un objectif. Oui, on se fixe parfois des objectifs. On dit voilà dans 3-4 ans, on essaierait d'être dans telle division, mais ce n'est pas quelque chose qui s'impose et ça ne va pas devenir une priorité. La priorité, c'est

le bien-être et le respect des valeurs. Donc pour l'instant on fonctionne comme ça. À terme, on devra sans doute un peu formaliser les choses mais ce sera le jour où on aura plus de coups de main et plus de membres dans le comité qu'on pourra voir les choses de manière un peu plus structurée et peu plus stratégique.

Comment les membres du club sont-ils impliqués dans ce processus ? Il y a leur potentielle d'intégration au CA et au groupe de travail. Le CA ça ne bouge pas et les GT comme je les appelle, ce sont des formules un peu plus légères qui permettent aux gens quand même de s'impliquer

Quelles mesures sont prises pour assurer la viabilité et la croissance à moyen à long terme ?

Ce sont les décisions. Encore une fois, il n'y a pas de mesure particulière par rapport à ça.

Ce n'est pas une mesure, mais ce que j'évoquais ici, pour assurer la viabilité et la croissance, on se base uniquement sur le respect des valeurs. Les valeurs du club, le courage, la solidarité, le respect. Ce sont les 3 valeurs centrales. Et la viabilité et la croissance, elles se construisent là-dessus. Donc nous, on se concentre vraiment sur le respect et pour nous, le club, il sera viable et il va croître. J'étais encore à l'AG de la fédé, il y a une ou 2 semaines, j'entendais que les gens parlaient de nous en disant que c'était assez impressionnant comme on se développait sportivement car on ne va pas dire les infrastructures. Et même des arbitres, des tops arbitres qui sont venus une fois ou 2. Ils viennent parfois juste pour nous regarder de Tournai et puis ils viennent avec leur sac et il n'y a pas d'arbitre. Ils viennent arbitrer. Le noyau, l'ADN du club, c'est ces valeurs et la viabilité et la croissance pour moi, si t'as un bon club sain, dans la tête, ça va se savoir. On ne vise pas une hyper croissance. On va à notre rythme, calmement. C'est pour cela qu'on a commencé des écoles de jeunes. En se disant, l'objectif, c'est de nourrir le club pour vivre. Il y a des clubs qui ont fait l'inverse, qui créent une équipe senior et t'as pas de jeunes. Sauf qu'après tes seniors, ils vont commencer à disparaître, arrêter ceci, cela et puis après, il y a des clubs comme ça qui ont la vie beaucoup plus compliquée que nous. On y va naturellement quelque part, on suit une chronologie qu'on pense naturelle.

Quels sont les objectifs du club par rapport à l'allocation de ressources ? C'est encore le CA qui va décider. Nos ressources que ça soit en budget et en ressource humaine on va dire, c'est le CA qui va décider par rapport à encore une fois à ces objectifs qui permettent de garantir le respect des valeurs dont j'ai parlé tout à l'heure.

On est un club où tout le monde est bénévole. Il y a juste un coach qui était rémunéré par ce qu'il habitait dans le Nord de la France. Et il faisait pratiquement 200 km, 2 fois par semaine, plus le match. Donc on avait décidé de lui donner 200€ par mois pour faire 1600 km plus les matchs. Donc avec 200€, il ne se remboursait même pas. On a également insisté quand on l'a payé sur le fait que c'était un défraiement de déplacement et pas une rémunération. Parce que si on le fait pour un, on doit le faire pour tout le monde. C'est un autre principe auquel on est fort attentif, l'équité. Donc ça aussi, c'est un élément qui est très clair.

Pour l'instant, ça tient mais jusque quand. Le monde du rugby est un monde beaucoup moins argenté que le football par exemple, mais il faut pas se leurrer, il y a de l'argent. Je pense qu'on doit être un des seuls clubs où les gens ne sont pas payés. Nous, les coachs, ils ont droit à une bière, une boisson après l'entraînement.

La responsabilité sociale est-elle présente sous forme de programmes ou stratégie ? Non.

Y a-t-il des exigences légales et un système de gestion de l'environnement lorsque des événements sont organisés ? Oh non, tout ça se fait encore une fois de manière relativement informelle. Moi je suis le premier de temps en temps, à mettre mes mains dans la poubelle pour faire le tri parce que les gens ne comprennent pas. On est assez attentifs là-dessus.

Existe-t-il des réunions de coordination avec la fédé ? Non. Mais on a eu un contact, Thibault André, quand il a pris la direction de la Ligue. Il a fait le tour des clubs francophones comme il y a Bruxelles aussi. Il est donc venu nous voir, même si on le voit tout le temps, il était venu là de manière officielle, nous rencontrer pour discuter des choses. Mais sinon, les contacts réunion de coordination, on n'en a pas avec la fédé. C'est aussi l'AG, une ou 2 fois par an, au niveau de la Ligue, de la Fédé, mais sinon c'est très rare. Il est venu une fois en 2 ans, alors qu'avant en 8 ans, on n'avait jamais vu personne. Donc, ils sont quand même plus attentifs à ça. Lui personnellement, dans sa manière de voir les choses, il sait parce qu'il le vit, (il a joué dans des grands clubs en France et en Espagne) que la vie des petits clubs n'est pas facile et il est convaincu que les petits clubs, entre guillemets, sont indispensables à la viabilité du rugby en général. Et ce n'est pas en ayant 4 ou 5 grands pôles que ça va permettre de développer ce sport.

Y a-t-il une politique claire d'anti-discrimination ? Non mais on y prête une attention permanente. On n'a jamais eu de souci. Ça m'est déjà arrivé sur le bord du terrain, quand il y a une remarque désobligeante, même pas liée à la discrimination, n'importe quel propos inopportun, d'être devant les 200 spectateurs et essayer de trouver qui est le fautif et me permettre de lui dire devant tout le monde. Donc ça, on est hyper attentif. Au-delà de la discrimination, du respect des valeurs encore une fois.

Guide d'entretien sur la bonne gouvernance destiné aux responsables de club (RUSH)

Avant de parcourir les autres questions, qu'est-ce que la bonne gouvernance selon vous ?

Ethique - Transparence - Démocratie

Section 1 : Structure de gouvernance

- 1. Quelle est la structure de gouvernance actuelle du club ?**
 - a. Pas de structure dédiée spécifiquement à la BG
 - b. CA – 8 membres fondateurs – Ouverture aux candidatures
 - c. Echanges informels permanents (cf. présence)
- 2. Qui sont les principaux décideurs et les membres du conseil d'administration ?**
 - a. Toutes les décisions sont prises après discussion et accord des personnes concernées
- 3. Comment sont prises les décisions importantes au sein du club ?**
 - a. Unanimité du CA
- 4. Comment les membres sont-ils impliqués dans le processus décisionnel ?**
 - a. Soit via réunion officielle du CA
 - b. Soit via échanges digitaux
- 5. Quels sont les principaux objectifs de la gouvernance au sein du club ?**
 - a. Assurer l'implication de l'ensemble des membres du CA/staff sportif

Section 2 : Responsabilités et rôles/Processus démocratique

- 1. Quelles sont les responsabilités et les rôles des membres du comité exécutif ?**
 - a. Toutes les décisions étant prises après information/accord, les responsabilités sont collégialement assumées.

- 2. Comment sont-ils élus ou nommés ? Y-a-t-il des élections concernant le président et les membres du comité ?**
 - a. Voir Statuts de l'ASBL
 - b. Elections à l'occasion de l'AG annuelle – Appel à candidature annuel
- 3. Pour combien de temps sont-ils élu ?**
 - a. CA élu pour 4 ans
- 4. Comment le club assure-t-il une répartition équitable des responsabilités et des tâches entre les membres ?**
 - a. Responsabilité partagée grâce la collégialité des décisions
 - b. Tâches partagées en fonction des attribution des membres du CA ; présidence, secrétariat, trésorerie, sportif, infrastructures...
- 5. Comment les membres du club peuvent-ils contribuer à la prise de décisions et à la gouvernance ?**
 - a. Via les « permanences informelles » liées à la présence de plusieurs membres du CA à chaque activité du club durant toute l'année
 - b. Candidatures possibles au CA
- 6. Existe-t-il une mixité au sein des organes de décision ?**
 - a. Non

Section 3 : Transparence et communication

- 1. Comment le club assure-t-il la transparence dans ses activités et sa prise de décisions ?**
 - a. Via communications régulières par voie digitale
 - b. Via « permanences informelles »
- 2. Comment les membres du club sont-ils informés des décisions prises et des actions entreprises?**
 - a. Via communications régulières par voie digitale
 - b. Via « permanences informelles »
- 3. Existe-t-il des canaux de communication réguliers entre les membres et le comité exécutif ?**
 - a. Non
- 4. Le club publie-t-il les statuts, règles et objectifs stratégiques sur le site web ?**
 - a. Valeurs et objectifs : oui
 - b. Statuts : non
- 5. Qui a accès aux assemblées ?**
 - a. Tous les parents des joueurs et tous les joueurs +18
- 6. Comment les membres peuvent-ils exprimer leurs préoccupations ou leurs idées ?**
 - a. Via tous les canaux d'échanges et de communication : mail, téléphone, « permanences informelles », AG...
- 7. Existe-t-il un rapport reprenant les activités principales du club, sous quelle forme est-il disponible ?**
 - a. Rapport présenté à l'occasion de l'AG

Section 4 : Gestion des conflits et résolution des problèmes/Responsabilités

- 1. Comment le club gère-t-il les conflits internes ?**

- a. En direct avec personnes concernées. Médiation par le CA si nécessaire.
- 2. Existe-t-il des procédures établies pour résoudre les problèmes ou les désaccords entre les membres ou avec le comité exécutif ?**
 - a. Non
- 3. Comment les décisions impopulaires sont-elles gérées au sein du club ?**
 - a. Par l'échange et la communication
- 4. Existe-t-il une sorte de comité d'audit interne ?**
 - a. Non.
- 5. Le club possède-t-il un organisme indépendant pour vérifier la bonne application des règles ?**
 - a. Non
- 6. Est-il possible de contester des décisions via des canaux internes spécifiés dans les documents de gouvernance ?**
 - a. Non

Section 5 : Développement et planification/Solidarité

- 1. Comment le club élabore-t-il ses objectifs à moyen et long terme et ses plans de développement ?**
 - a. Projets portés par membres du CA et validés par celui-ci
- 2. Comment les membres du club sont-ils impliqués dans ce processus ?**
 - a. Via intégration au CA et aux GT (logistique, sponsoring, sportif)
- 3. Quelles mesures sont prises pour assurer la viabilité et la croissance à moyen et long terme du club ?**
 - a. Décision du CA
- 4. Quels sont les objectifs du club concernant l'allocation des ressources et le développement globale des activités ?**
 - a. Décision du CA
- 5. La responsabilité sociale est-elle présente sous forme de programme ou stratégie ?**
 - a. Non
- 6. Y-a-t-il des exigences légales et un système de gestion de l'environnement lorsque des événements sont organisés ?**
 - a. Non
- 7. Existe-t-il des réunions de coordination avec la fédération concernant l'organisation et la gestion du club ?**
 - a. Non. Contact
- 8. Existe-t-il une politique claire d'anti-discrimination ?**
 - a. Non mais attention permanente

Annexe N°5: Interview de Johan Cranenbrouck, Responsable de la cellule Éthique sportive du club de Tennis de table RCTT Thuin

Qui prend les décisions importantes au sein du Club ? C'est toujours le CA qui a la main sur tout. Par contre, certaines choses se discutent à partir de la cellule éthique quand il y a un souci, nous, on joue le rôle de Conseil pour le CA. Donc on ne prend pas de décision, mais on suggère une action, s'il faut agir ou pas et comment essayer de régler les soucis. Maintenant la décision finale revient toujours au CA, c'est lui qui tranche. Maintenant, nous au niveau du comité d'éthique, on a des cas dans lesquels on intervient. On a dressé une liste un peu de tout ce qu'il peut y avoir comme souci au niveau de l'éthique ainsi que les solutions et les sanctions. Le grade de sanction en fonction de la gravité du problème. Ça peut aller d'une suspension d'une semaine, comme une suspension totale, même des entraînements. On prend la décision quand c'est gérable, si c'est plus gérable alors là on prodigue un conseil au CA et c'est lui qui tranche.

Quels sont les principaux objectifs de la gouvernance au sein du club ? Ça dépend de la cellule dans laquelle on est. Si t'es dans le CA, tu peux agir un peu quand tu veux, si t'es membre du comité, tu peux agir jusqu'au moment où le CA doit agir. Pour la cellule éthique, on est décisionnel sur tout ce qui est éthique et on essaye de faire ça à 3, en concertation et surtout pour prendre une décision. Avant, ils étaient un nombre pair. Quand j'ai mis en place la nouvelle cellule éthique, il ne faut pas être beaucoup, parce que plus il y a d'avis, plus c'est difficile à gérer et en plus pour pouvoir prendre des décisions, il faut être un nombre impair.

Comment sont-ils élus où nommés et y a-t-il des élections concernant le président ? Ça se fait via les assemblées générales et puis les assemblées du CA je pense. Par contre pour la cellule éthique, c'est une cellule qui a été recrée. Donc il y avait une cellule qui existait et le CA a décidé et m'a proposé de gérer la cellule éthique. Je devais accepter ou pas et j'ai mis mes conditions pour pouvoir accepter. Ensuite, ils ont approuvé mes conditions.

Après, j'ai choisi les personnes qui allaient m'accompagner. J'ai choisi Damien parce que c'est un gars qui est ici depuis toujours, qui connaît le club à fond et qui n'a jamais eu vraiment de souci éthique. Et Nicolas parce que c'était un jeune et qu'il fallait aussi avoir une approche jeune pour pouvoir parler aux jeunes quand il y a un souci et trouver les mots plus adaptés que moi j'aurais du mal à trouver si je devais parler à des jeunes. Bien que j'aie l'habitude avec les jeunes comme j'entraîne depuis des années. A ce niveau-là, j'ai mis des conditions, j'ai demandé à ces 2 personnes là, s'ils voulaient bien continuer (Damien en faisait déjà partie, pas Nicolas). Et alors j'avais mis comme condition aussi de ne pas être juge et partie. C'est à dire de, par exemple, ne pas être du CA, ne pas se trouver déjà dans une autre structure décisionnelle. C'était important d'avoir 2 organismes totalement distincts.

Pour combien de temps sont-ils élus ? J'ai eu la réponse de Julien, je posais la question, c'est pour 5 ans pour le comité. Par exemple, ici on avait des personnes qui étaient « sortant », d'autres qui étaient « rentrant ». Si tu veux sortir du comité, tu dois écrire une lettre de démission. Et si évidemment tu changes de club, tu es sortant d'office du comité. Ça fait acte. Il doit quand même avoir un papier qui acte la décision. Pour la cellule éthique, c'est différent. C'est au bon vouloir des gens voulant y entrer.

Comment le club assure-t-il la répartition équitable des responsabilités et des tâches entre les membres ? C'est toujours le CA qui approuve qui fait quoi. Par exemple, s'il y a des gens qui se proposent pour gérer le sponsoring. Le CA approuve, s'ils veulent que ça soit cette personne là ou pas. Pareil pour la cellule éthique, pareil pour les tournois.

Comment les membres du club peuvent-ils contribuer à la prise de décision et à la gouvernance ? Je pense que tous les membres du club peuvent introduire des demandes au

CA et au comité afin que ceux-ci en discutent entre eux lors de réunions de comité. A partir de là, ils agissent ou ils n'agissent pas. Mais voilà, on a tous le droit d'émettre des avis sur certains trucs et pour autant que ça soit des avis éclairés et constructifs.

Existe-il une mixité au sein des organes de décision ? Pour la cellule éthique, aucune fille ne s'est proposée pour y rentrer. Honnêtement, c'est un truc que j'ai complètement éludé lorsque j'ai créé mon équipe. Maintenant, Nicolas étant jeune, ça peut être plus facile pour lui d'aller parler car il n'y a que très peu de fille dans le club et la majorité sont des jeunes.

Quand on a eu des soucis avec l'équipe A, en début de saison, l'année passée, c'est Nicolas qui s'en est chargé après qu'on ait discuté ensemble sur la manière d'agir et puis ça s'est réglé. On a chacun pris la personne qu'on connaissait le mieux afin de faire passer notre message et ça s'est déroulé sans problème additionnel. Mais c'est vrai que dans mon organe de décision, dans la cellule éthique, il n'y a que des hommes.

Comment le club assure-t-il la transparence dans ses activités et sa prise de décision ? C'est clair. Pour la cellule éthique, celui qui veut ou qui a un problème à émettre, on a demandé qu'il nous écrive un mail pour qu'il y ait une preuve écrite parce qu'on s'est rendu compte que beaucoup de gens parlaient dans le vent, et quand il fallait vraiment faire des actions, il n'y avait plus grand monde. Si c'est vraiment un truc important, on a demandé que ça soit écrit et que la personne porte la responsabilité de ce qu'elle dit. Et que, à partir de là, nous on puisse agir et avoir quelque chose sur quoi s'appuyer pour pouvoir agir. Si on juge qu'il y a réellement un souci. Ça nous est arrivé d'avoir des bêtises futiles qu'on a géré en la tuant dans l'œuf en demandant à la personne de se remettre en question. Le fait d'écrire un mail, ça implique les gens. Donc c'est pour ça qu'on a fait cette demande. A partir de là, il y a une plainte. On a une réunion à 3, en visio ou en vrai, on en parle et si jamais il faut convoquer la personne, on la convoque, on lui en parle, on prend une décision, une sanction, si c'est important ou pas. Et après, la communication de nos décisions se fait via les valves du club et par Mail au CA. Ainsi tout le monde sait ce que la cellule éthique fait à ce niveau-là. Le pourquoi est également affiché pour une transparence totale. Tout ceci, c'est nouveau depuis cette année car je n'ai repris que depuis la fin de saison passée.

Cette méthode marche assez bien parce que le fait d'afficher les soucis, des questions sont posées, évidemment. Tout le monde ne lit pas les valves, mais ceux qui les lisent ont l'information. Il n'y a pas un mail général qui est envoyé. Seul le CA est mis au courant complètement lorsque je leur envoie un rapport. Ça évite grandement les problèmes et étant dans un club nombreux, plus tu es, plus tu as de soucis, donc c'est une bonne chose. Ça a permis de tuer dans l'œuf pas mal de trucs et en même temps, ça a permis d'ouvrir les yeux sur certains trucs et d'agir en conséquence. Vu les problèmes récents et récurrents des dernières années, ça nous a permis de rétablir un peu d'ordre et une meilleure ambiance au sein du club en poussant vers la sortie les éléments perturbateurs.

Comment les décisions impopulaires sont-elles gérées ? Alors là, c'est clair qu'au niveau de la cellule éthique, t'es souvent impopulaire puisque tu gères des problèmes de gars qui vont aller parler à gauche à droite que l'on va sanctionner.

Il y a eu un peu de souci, par exemple avec une personne qui a eu du mal à accepter une sanction qui a été prise à son égard. Son problème, selon lui, vu qu'il faisait beaucoup pour le club, on n'avait pas le droit de le sanctionner. Rien à voir, faut être impartial et les décisions sont impartiales. Bon, il avait l'impression que je lui en voulais, mais pas du tout. On est à 3 à décider donc c'est une décision commune. Donc oui, c'est impopulaire. Et comment on les gère ? En discutant avec les gens. Quand il y a quelqu'un qui pose des questions sur un affichage d'une sanction, on lui explique en long et en large. Plus t'es précis dans ce que tu

dis, mieux c'est et les affaires sont claires. Car on peut très vite faire une grande histoire avec une petite. On a eu le cas auparavant. C'était parti d'un petit truc et ça a atteint un stade incroyable. On a donc dû en arriver au stade de lui demander de quitter le club avec sa femme et son beau-fils. Certains joueurs commençaient même à le soutenir et donc ça a créé des clans. Donc maintenant on est transparent à 100% sur les explications. Ça peut mener à plus de départs, mais si c'est pour enlever des poids dans le club c'est beaucoup mieux.

Dans un club aussi gros que le nôtre, ce genre de cellule et de décision doit exister sinon c'est la foire. Il y a de nombreux exemples de clubs comme Chatelet, le Centre, ils ont tous imploré parce qu'ils n'avaient pas d'organes qui géraient les cas compliqués.

A Anderlues, ça n'existait pas non plus mais c'était un club qui vivait bien. Au tout début, le président était tout seul à tout faire, mais après, ils ont structuré. Le président était un meneur d'homme et il a redistribué les rôles et ça c'est important, je pense. Pour bien gérer un club, il faut savoir distribuer les rôles et aux bonnes personnes. Chacun à son domaine de prédilection et il faut assigner les rôles en fonction des capacités des gens.

Par exemple j'ai été choisi à Thuin parce que j'étais un ancien du club déjà. J'étais quelqu'un qui s'entend bien avec tout le monde de base et qui attache beaucoup d'importance au fair-play, grâce à mon rôle d'entraîneur dans un dans les autres clubs. J'essaie d'inculquer ça.

Existe-il une sorte de comité d'audit interne ? Je pense qu'il y a un audit pour les comptes, vu qu'il y a des vérificateurs aux comptes. Pour le reste, je ne sais pas.

Est-il possible de contester des décisions via des canaux interne spécifiés dans les documents de gouvernance ? Au niveau de la cellule éthique, c'est possible. Si l'on reprend l'exemple de la personne qui n'était pas d'accord avec la sanction. Il a donc envoyé un mail au CA en disant qu'il n'était pas d'accord avec la sanction. Nous, on a maintenu notre sanction de base. Au début, il ne voulait pas la faire. Et au finish, après discussion, on a réadapté un peu notre sanction et il est venu faire du bénévolat deux vendredi soir à la place d'avoir une sanction sportive. On a préféré qu'il participe encore un peu plus à la vie du club et au final c'était mieux pour le club que ça se passe comme ça. Et on a agencé la sanction et il l'a accepté. On est donc ouvert à la flexibilité et à la compréhension et il est possible de contester. On trouvait ça un peu normal car tu n'es pas toujours obligé d'accepter ce qu'on te dit. Maintenant, si quelqu'un qui fait quelque chose de grave, on a eu le cas avec le papa d'un gamin qui a commencé à faire des esclandres ici, il est interdit de salle complètement. Et on n'est pas revenu sur notre décision. Tout dépend de la gravité. C'est la cellule éthique qui a proposé cette sanction au CA mais c'est le CA qui a le dernier mot, surtout que ce n'était pas un affilié au club. En gros, c'est toujours possible de contester mais sans ayant d'office gage de réussite.

Quelles mesures sont prises pour assurer la viabilité et La croissance dans l'intérêt du clan ?

Je ne sais pas trop te répondre, mais bon, on a eu les comptes du club et ils ont effectué un bas de laine assez conséquent pour assurer la pérennité du club. Et je pense qu'avec ce qu'ils nous ont annoncé, c'est bien, on peut voir venir. En toute transparence en tout cas. On avait accès au compte, on sait combien il y a sur le compte du club, c'est transparent.

La responsabilité sociale est-elle présente sous forme de programme ou stratégie ? Ça dépend le club où tu es. Ici, je ne suis pas sûr qu'il y ait beaucoup de monde avec qui on fasse du social. Ça dépend un peu les quartiers dans lesquels le club se trouve. Par exemple, moi je prends un cas où j'entraîne à Houdeng, c'est vraiment un quartier très pauvre. Et par rapport à ça, évidemment qu'il faut s'adapter. Par exemple, dans mes entraînements, je suis beaucoup plus proche des joueurs. Toujours une petite question, il faut être beaucoup plus social et le comité aussi. Par exemple, pour les cotisations à Houdeng, ils doivent faire preuve de

beaucoup de compréhension parce qu'il y a des gens qui payent tous les mois et c'est de plus en plus. Quand ils organisent une demande pour organiser un stage, à ce moment-là, on essaie de trouver un arrangement où il y a une partie, ce sont les joueurs qui payent et l'autre partie, c'est le club. Donc le rôle social, il est là. Chaque club a un rôle social, le fait d'être en société, de se retrouver tous ensemble, entre plein de métiers différents par exemple, c'est un rôle social. C'est le mélange des cultures. Tous les clubs ont un rôle social.

Y a-t-il des exigences légales, un système de gestion de l'environnement lorsque les événements sont organisés ? Moi j'organisais le tournoi du club. Les exigences légales, je ne pense pas qu'il y en ait. Pour la gestion de l'environnement, je pense qu'au tennis de table, on ne met pas trop l'accent là-dessus, à part quand ils font la marche Adeps, on doit quand même rendre les bois et les sentiers en état en allant de flécher, c'est un peu tout.

Maintenant, le club pourrait mettre des panneaux photovoltaïques pour l'électricité, mais on ne la paye pas. C'est la commune qui prend en charge. A un certain moment, on avait été approchés pour la géothermie. Mais au finish, ça ne s'est pas fait, mais le comité, ils étaient d'accord. Une ferme environnante avait proposé aux habitations voisines cette idée mais finalement ça ne s'est pas produit. Le club pense parfois quand même à la question environnementale du coup mais légèrement.

Existe-il des réunions de coordination avec la Fédération concernant l'organisation et la gestion du club ? La gestion proprement dite du club, je ne pense pas, mais des clubs, oui. Je pense qu'il y a chaque année, une réunion en début de saison et en fin de saison, réunions de calendrier. Il y a tout ce qui est paperasserie, qui sont mises à jour. Il y a les votes par rapport à la Fédé pour la vie de l'interclubs. Mais pas proprement dite du club. Sauf s'il y aurait un problème financier dans le club ou quand il faut faire des fusions, alors là, la Fédé intervient. Il y a juste Carole qui s'occupe de promouvoir le ping féminin. Elle est en train de voir avec la Fédé pour redynamiser le ping féminin. Voilà, on peut dire que ça peut impacter le club.

Existe-il une politique claire d'Anti-discrimination ? Dans le ROI du club, il y a le règlement interne du club qui traite de la discrimination, donc ça coule de source, qu'il ne doit pas y avoir de discrimination. De toute façon, s'il y avait de la discrimination, ça peut être un problème éthique. La cellule éthique prendrait les choses en main à ce moment-là. Mais je pense que dans le ROI, tout est assez clair sur la vie en communauté.

Annexe N°6: Co-Interview de Olivier Leclercq, Premier échevin des sports de la commune Ham-sur-heure Nalennes et Anne-Catherine Tintinger, cheffe de service.

Attribution : PME, sports, plaines de jeux et stages sportifs, communication, téléphonie et internet, tourisme et folklore (MR)

Comment les clubs peuvent-ils faire part de leurs besoins et de leurs projets pour obtenir un soutien financier ou autre ?

Généralement les clubs rentrent en contact avec moi et je relaye via ma cheffe de service au niveau sport et donc ils regardent leur projet. Il faut savoir qu'au niveau de la commune et de la ligne directrice de la commune, les clubs sont pour la plupart, je pense, en bail emphytéotique pour justement permettre au club de rentrer eux-mêmes leurs projets chez infra sport pour les subsides. C'est une volonté politique de la commune. Ça ne se fait peut-être pas dans toutes les communes. Mais en tout cas, ici, à chaque fois qu'il y a un projet avec un subside à la clé par Infrasport. Nous, on les guide jusqu'au premier courrier en leur disant voilà, il faut faire ceci ou cela. On les rencontre, on essaie en tout cas de les diriger de la meilleure manière qui soit et c'est eux qui rentrent le projet. Donc ici je vais prendre comme exemple, le projet du synthétique du FC Nalennes. Ils n'étaient pas en bail emphytéotique, ils l'ont signé avec la commune, chez le notaire. Là, ils se sont lancés dans le projet financier qui nous ont présenté, au préalable, à Yves et à moi pour voir un petit peu comment la commune pouvait les aider. Et généralement, à 90% des cas, la commune paye la partie non subsidiable. Jusqu'à un certain montant, parce qu'au départ, ils sont arrivés avec un projet d'1,8M et subsidiable à 60%, ça fait une sacrée somme impayable. Donc on a dit au lieu de 2 terrains, on va partir sur un seul mais alors on va faire des éclairages LED c'est tendance et surtout moins énergivore,... Puis il parlait d'une piste Vita là, la commune, grâce à son super service travaux, va aménager les alentours pour avoir un style de piste d'athlétisme, de running pour pouvoir s'entraîner en hiver. Ouvert à tout public. Et donc voilà. Donc on a fait un peu diminuer les coûts d'1,8M, on est retombé à 1M je crois. Voilà, donc 60%, c'est quand même 400000€ pour la commune, c'est un des plus gros investissements qu'on a faits. Le rush, ils sont venus au début de mon mandat, je pense il y a 4 ou 5 ans, là ils sont venus aussi avec un projet pharaonique pour leur vestiaire. Maintenant, il faut savoir que c'est un club qui, malheureusement et heureusement, va trop vite par rapport à ses installations, ils sont en zone inondables et donc au niveau urbanistique, il y a un gros souci au niveau des aménagements aux alentours du terrain et donc on est parti sur la dernière idée quand on a été visité les installations au mois de novembre 2022, où on partirait sur une transformation qui, elle, au niveau urbanistique, comme c'est déjà un bâtiment qui est implanté, a beaucoup moins de contraintes et donc ils partiraient de l'emplacement actuel de la buvette et des vestiaires sur un bâtiment rez-de-chaussée et un étage en aménageant des nouveaux vestiaires au niveau du sol et sur le dessus peut être faire une buvette. Donc, il y aura un beau panoramique. Là aussi, il y a une promesse de subsides, je crois que c'est 200 ou 250000€, quel que soit le projet. Voilà, on s'est dit, on s'arrête à 250. Voilà, c'est le club qui rentre le dossier, qui gère le dossier de A à Z et quand le dossier est finalisé, la commune rentre en jeu avec des conditions bien sûr et on a des promesses de payer des parties non subsidiables. Voilà ça c'est Ham-sur-Heure, maintenant, tu vas aller à Thuin, ils vont te dire autrement. Chaque commune, en fonction du collège, en fonction de la majorité, en fonction de la politique.

Comment l'évaluation des demandes d'aide communale est-elle effectuée et quels critères sont pris en compte pour déterminer l'éligibilité des demandes et la location des fonds ?

Généralement, en fait, en fonction des projets, on établit un budget, année par année et en fonction des demandes de l'année en cours, parce qu'il faut savoir que le processus est lourd, c'est écœurant administrativement. On a lancé, lors de mon premier mandat en 2019, l'espace multisport sur la place de Cours-sur-Heure et le ministre, Adrien, hier, m'a dit, j'ai signé le document, donc vous pouvez foncer. On est en juillet 2023. Il y a eu les 2 années COVID qui n'ont rien arrangé, mais 4 ans pour ériger enfin presque 5, même pour ériger un espace multisports, c'est long. Je voulais en faire 2 pendant mon mandat, je serai content si on tape la balle avec un. Donc je te dis, administrativement parlant, les délais sont très longs c'est un chemin de croix et pourtant, on a un service qui tourne et qui est vraiment alerte par rapport aux courriers reçus. On ne perd pas un mois ou 2 mois, à laisser traîner le dossier sur le coin d'une table. Moi, j'essaye en tout cas de gérer et de faire avancer les dossiers tout en étant respectueux. Budgétairement parlant, c'est comme ça que ça se passe, on vient avec un projet, on en discute, d'abord avec le bourgmestre, puis en collège, si c'est faisable, c'est réalisable, budgétairement parlant, on avance, on reprend rendez-vous avec le club qui lui, nous donne un peu l'estimatif et en sachant les délais, pour le budget de l'année qui suit, là on budgétise.

Présentateur 2

Malgré que ça soit lent, quelque part, ça nous permet aussi de mettre au budget. Si on a une demande aujourd'hui, on sait bien que ce ne sera pas réalisé dans les 3 mois puisque c'est lent et donc ça, ça nous permet aussi, financièrement parlant, au budget communal, de demander une modification budgétaire ou de le prévoir l'année d'après et du coup de faire des choix en fonction de l'ensemble des projets qui seront amenés cette année-là. Donc quelque part, la lenteur nous arrange quelque part.

Présentateur 1

En fait, le budget est réalisé pour une date donnée chaque service de chaque échevina, avec la directrice financière ou de la cheffe de service finance. On nous demande quel est votre budget pour l'année à venir ? On fait un peu une globalisation de toutes les demandes, on en discute. Et selon l'année budgétaire, si elle est bonne ou moins bonne. Il faut savoir que les communes à partir de 2024, vont vraiment souffrir. Donc il y a certains projets sur lesquels on ne pourra pas partir même si on a les idées, on doit les garder en tête, peut-être les postposer ou les annuler. Avec la crise du COVID, et les autres crises, les années 24 25 26 vont être des années très compliquées pour les communes. Parce qu'à mon avis, le fédéral et le régional vont se demander une contrepartie aux communes et on va avoir peut-être moins de subsides. Donc, chaque échevin avec son chef de service ou sa cheffe de service, met sur la table, le budget qu'il veut prévoir initialement, on reste dans la logique de l'année précédente et on en discute. Si lors du premier jet du budget il manque 1M d'euros, en sport on va peut-être devoir enlever une prévision budgétaire de 200 ou 300000€, à la culture tel montant, et on essaie toujours d'avoir un budget à l'équilibre.

Quelles sont les mesures mises en place pour assurer la transparence et l'équité dans le processus d'attribution ? Je vais dire que pour le moment, on fait le premier qui demande est le premier servi. Pour les terrains synthétiques, en tout cas, ça a été tel quel, on a avancé l'idée aux 3 clubs de foot. On a dit, le premier qui rentre le dossier, il reçoit l'argent de la commune.

Présentateur 2

En fait, il y a quelques années, on a fait une réunion avec tous les clubs qui utilisent des infrastructures, comme le rush, le foot. Et on leur a dit : le collège se porte garant si vous

amenez des projets et que vous les portez pour compléter le subsidé, ce qu'Olivier a expliqué, la partie non subsidiable. Mais c'est vous qui menez le dossier qui est rentré, qui le suivez. Et donc c'est vrai que suite à ça, on a eu régulièrement des demandes, pas parce qu'on les a distillés, mais parce que les clubs ne sont pas toujours prêts à faire les travaux au même moment. Il y en a un qui a demandé à changer l'éclairage. L'autre c'est le terrain synthétique et donc finalement le 3e, les vestiaires ou le chauffage et donc finalement, naturellement, il y a un roulement. Parce que tous les bâtiments n'ont pas souffert de la même façon et donc elles n'ont pas les mêmes besoins non plus. Des clubs grandissent comme le rush, ils se retrouvent à l'étroit dans leur bâtiment.

Présentateur 1 Le Rush, c'est vraiment un gros problème qu'on aimerait bien essayer de résoudre, mais de par leur localisation, de par le fait qu'ils ont-ils vraiment grandi trop vite. J'ai encore été samedi à leur auberge espagnole et je disais avec Geoffroy, avec Thibaut, avec une partie du comité, vous avez vraiment été victime de votre succès et je pense que vous avez grandi plus vite que vous ne le pensiez. Et là, vous arrivez à saturation. Les filles ne savent pas se doucher, ne savent pas se changer, les vestiaires, c'est des vestiaires de foot d'antan. Déjà au rugby, tu joues à 15 ou lieu de 11 donc t'en a déjà 4 sur le terrain en plus et les réservistes. C'est un vestiaire de 20 ou 22 qu'il faut. Les installations, à la base, pour moi n'étaient pas faites pour du rugby. On essaie de les aider du mieux qu'on peut. Et pour l'équité, je veux dire, comme disait Anne-Catherine, on est sur un roulement où on essaie de contenter tout le monde dans la mesure du possible. Maintenant oui, y en a peut-être qui ont X milliers d'euros en plus, parce que le projet est différent que d'un plus petit projet. Si un club a besoin d'un pot de peinture, si on en a un au service travaux, on le donne, voilà. On essaie de faire plaisir, ça a toujours tourné comme ça. On est clair, voilà, et ça tourne bien.

Présentateur 2

Je pense qu'on privilégie d'abord le dialogue et pour la taille des projets, en fonction de nos finances de chacun,...

Présentateur 1

On donne des semences chaque année pour semer les terrains, mais ça, on le fait à tous les terrains.

Présentateur 2

Le service travaux, enfin, ça, ce n'est pas quantifiable, c'est pas 30 pourcent du subsidé, mais le service travaux est quand même là pour aider, s'il y a quoi que ce soit régulièrement dans les différentes infrastructures.

Présentateur 1

On a un bon service travaux par rapport aux autres communes. Je pense que le bourgmestre y est pour quelque chose. Même s'il est décrié, je pense qu'on est arrivé depuis des dizaines d'années, à un service travaux compétent, qui est bien outillé, et qui sait faire beaucoup, ça, c'est bien aussi, donc ça veut dire que quand un club demande pour remplacer une porte, le service travaux sait le faire. On n'est pas obligé de faire un marché public pour commander une porte en fer ou faire fabriquer par un sous-traitant. Le service travaux fait beaucoup sur base de recyclage. Les porte vélos on les fait avec des rondins d'arbre et ça contente le club de jogging. Les gens viennent en vélo, ils font leur sport d'1h, ils reviennent et le vélo est mis sur un porte vélo au lieu d'être placé dans une allée ou sur un bâtiment. On a des clubs qui sont réceptifs et comme disait Anne-Cat, on a vraiment un dialogue qui est souvent constructif. Maintenant, parfois c'est plus difficile. Mais comme dans tous couples, ne pas s'engueuler, ce n'est pas la réalité.

Est-ce que les associations bénéficiaires d'aides diverses ont des obligations afin de garantir que les aides sont utilisées de manière appropriée et ce pourquoi elles ont été demandées ?

Oui, ils ont des obligations vis-à-vis surtout d'infrastructure.

Présentateur 2

Pour nous, c'est une sécurité si le club rentre un dossier qui est subsidié à 60%-70%, nous on met le complément mais si le contrôle de la part de l'infrastructure de la région pour voir si c'est fait, donc nous pour nous quelque part c'est super confortable parce que si la région dit, non, nous on ne paiera pas la tranche qu'on doit payer. Quand il s'agit de compléments de subsides comme ça, pour nous c'est du pain béni c'est super facile parce que les contrôles quelque part ils sont faits par le SPOE, pour les dépenses, il y a tout un cahier des charges à respecter, c'est très précis,

Présentateur 1

Administrativement parlant, c'est quand même assez pointu. Il faut passer à mon avis des heures sur le dossier parce que voilà, s'il est mal ficelé, il ne sera pas recevable parce que le premier processus, c'est un courrier de recevabilité, est-ce que le dossier est recevable ou pas, la région wallonne étudie le dossier, renvoie le courrier comme quoi il est recevable. Quand il est recevable, il faut avancer sur l'estimatif du projet et après il y a un retour du cabinet du ministre qui précise le niveau subsidié. Il y a différents critères qui partent de 50% et qui peuvent arriver jusqu'au maximum 70% subsidiés par infrastructure mais 70%, les critères sont très nombreux. C'est très rare. Ici on tourne en moyenne à 55- 60 %, en majorité c'est 60 %, alors qu'avant c'était souvent 75%. Ils ont diminué la tranche et ils ont surtout mis beaucoup plus de règles sérieuses.

Comment la population est avertie du support communal accordé aux organisations sportives ?

Soit par une communication via les réseaux sociaux, soit de l'échevin et ou de l'administration communale, le site Internet. Premièrement, l'échevin des sports est jugé sur son bulletin des 6 ans, plus il y a de choses qui sont innovantes et de réalisations parce que le but c'est d'être réélu. Via la presse aussi parce que on est toujours super heureux aussi d'avoir la presse qui nous suit pour mettre en avant le travail des clubs en collaboration avec la commune.

Présentateur 2

Moi, je voulais dire par rapport à la transparence. Je pense aussi que la transparence, on l'a via le Conseil communal parce que des gros projets sportifs comme ça, comme aménager un terrain. Des gros budgets. Ça passe d'office au Conseil communal et donc c'est une séance qui est publique, ce sont des points qui sont publics, il y a des PV et donc tout qui veut s'intéresser dispose de l'information. Les comptes et le budget sont votés en conseil communal, donc en termes de transparence, s'il y a un citoyen lambda, si toi, t'as envie de venir voir combien va coûter l'agora Space de Cours-sur-Heure au final, il n'y a pas de souci.

Présentateur 1

Avec les marchés publics, tu ne peux pas sortir des sentiers battus, tu as aussi une transparence via ça parce que tu as une tutelle qui étudie, qui suit, si t'es borderline et du mauvais côté de la ligne, ton dossier est coincé. Depuis les histoires politiques sur Charleroi, maintenant, tu ne sais pas faire autrement.

Présentateur 2

Et par rapport au côté équité, ça se fait relativement naturellement dans le dialogue et sur une mandature ça s'équilibre. On peut faire une année sur Marbaix, une autre année pour Nalinnes, une année pour le club de tennis de table, on essaie toujours en tout cas d'être équitable. Nous d'une part et puis d'autre part les clubs, comme c'est visible, transparent ils

savent bien ce qu'ils se passent. L'année passée vous avez été faire l'éclairage au foot de Marbaix et nous on n'a rien eu. Donc quelque part il y a aussi une régulation sociale qui se fait et c'est très bien. C'est pour rejoindre ta demande d'équité. Fatalement, les politiciens ils n'ont pas intérêt à privilégier un seul acteur. Nous, le service, l'administration, on suit les décisions politiques. Mais tout se sait, c'est publié, du coup si tu fais pour un et pas pour l'autre, ça va coïncider, donc quelque part il y a une régulation naturelle, sociale.

Présentateur 1

Comme nous sommes une équipe on a des regards différents. Ça fait 5 ans que je la connais, enfin que je travaille avec elle, mais je ne voudrais pas travailler avec quelqu'un d'autre. On se parle une demi-heure par jour au téléphone quand je ne sais pas aller au château. Et avant d'avancer dans un projet, qu'est-ce que t'en penses ? C'est une bonne idée, c'est une mauvaise. Si elle me dit non, je ne trouve pas ça terrible, on abandonne le projet. On discute énormément. Comme avec les clubs. Je vais poser certaines questions, Anne Catherine d'autres, on essaie souvent de faire ça en binôme. Tu vois ici, Elle peut apporter un élément supplémentaire, elle connaît tout le côté administratif, elle peut me dire non, ce n'est pas comme ça que ça va. On a plus dans 2 têtes que dans une.

Au niveau du trophée du mérite sportif. Quel est le but recherché pour la commune et le club de recevoir ou offrir ce prix ?

Je crois que c'est une reconnaissance Par rapport aux performances qui ont été faites durant l'année précédente. Visuellement, c'est un plus pour l'échevin aussi, on en revient à la politique, donc je pense que c'est un win-win. Le club est content d'être récompensé. Il y a un jury, lequel je préside, mais dont je n'ai pas de droit de vote, donc je ne sais pas influencer. Je ne préside pas le jury en fait, j'annonce le jury. Le Président de jury, c'est Philippe Marlaire, l'ancien échevin des sports donc, qui s'y connaissait et qui s'y connaît toujours. Et nous, on se réunit ici, on est, quand tout va bien, 10-12 dans le jury, il y a tous les dossiers qui sont présentés, on reçoit les candidatures. On fait des rappels parce que, c'est comme partout, il faut rappeler. En moyenne, c'est une bonne vingtaine par saison. On les met sur la Table et par catégorie. Individuel, équipe, la presse aussi parce qu'il y a des journalistes qui sont là et qui offrent un prix de la presse. Donc on se réunit ça vote et fin de l'après-midi, les différents prix sont attribués. Personnellement, ça se fait depuis des années, je sonne personnellement à tous les lauréats en leur disant, voilà, vous allez recevoir un courrier ou un mail pour vous inviter tel jour un vendredi soir pour la remise des mérites sportives, selon le jury, vous êtes lauréat de tel prix. C'est une chouette fête. En plus, depuis 2019, j'ai essayé un peu de dynamiser ça. J'ai délocalisé, ça se faisait avant dans les salles du château. Moi, je me suis dit, c'est du sport, on a un beau centre sportif, On fait ça au centre sportif, comme un show à l'américaine avec une sono, depuis 2 ans, il y a des pompom Girls et on met des gradins. Cette fête inaugure un week-end du sport. On commence par le mérite sportif le vendredi soir. Et puis on fait un weekend dédié aux sports pour faire découvrir toutes les disciplines qu'il y a au centre sport ou ailleurs. On doit encore revoir un peu la formule parce que on a l'impression que c'est un peu en perte de vitesse et que la date est peut-être mal choisie on va plancher là-dessus pour 2024, et peut-être non pas changer la date du mérite sportif, mais en tout cas la fête du sport va peut-être se faire en début de saison pour les enfants qui se cherchent un peu. Ils auraient la possibilité, avant le début de saison, de pouvoir s'exercer, pratiquer les différents sports sur le week-end.

Les clubs reçoivent-ils une prime en remportant le mérite sportif ?

Oui, pour les clubs c'est 150€ et pour les prix individuels c'est 100€. Donc ils ont un chèque, un chèque cadeau chez Décathlon et un trophée.

Plusieurs critères sont-ils pris en compte ?

C'est en fonction de la performance et au niveau des primes si c'est des plus jeunes, c'est dans la catégorie espoir, tu as l'individuel, tu as les équipes, tu as l'exemple aussi tu as l'arbitrage, il y a plusieurs critères. C'est la performance et c'est le jury qui vote en son âme et conscience. Et c'est par point. Donc on vote pour les 3 qu'on pense les meilleurs. Et à la fin, on distribue 3 points, 2 points et 1 point Et c'est celui qui a le plus de point qui gagne.

Présentateur 2

Il faut savoir que c'est basé sur la performance, mais ce n'est pas spécialement toujours non plus le seul critère. Il ne faut pas spécifiquement être le premier, il y a le prix de l'exemple aussi. Mentalement il y a des choses Hors des sentiers battus qui sont aussi parfois reconnues et primées. Ce n'est pas spécialement parce que tu as été champion de Belgique que tu gagnes.

Présentateur 1

Il y a une dame de 77 ans qui a fait toute la balade de Compostelle en 3 mois. Elle a reçu le prix de l'exemple.

La bonne gouvernance est-elle prise en compte ?

Oui, il n'y a aucun politique dans le jury, donc, on essaye un petit peu d'avoir des gens qui s'y connaissent en sport. La cheffe de service qui est là, le responsable du centre sportif. Ils votent en leur âme et conscience. La bonne gouvernance là-dedans est respectée. Là aussi, il y a 1PV, ça passe au Conseil communal, je pense que on est obligé d'avoir la bonne gouvernance, maintenant. C'est obligatoire.

Est-ce que de nombreuses communes, on mit en place un prix similaire ou êtes-vous l'exception ? Je pense qu'on tourne tous plus ou moins dans les mêmes prix. Au point de vue lauréats. Maintenant, il y a des communes qui ne le font pas. Par exemple, Montigny, mélange tous les prix ensemble, donc il y a le culturel, il y a le sport. Ce n'est pas une soirée dédiée au sport. Ici, dans la commune on a la chance en tout cas, de pouvoir avoir une cérémonie de mérite qui soit destinée au sport, une autre qui soit destinée à la culture. A chacun notre soirée de gala par rapport à nos attributions. Mais je pense que c'est toujours les mêmes prix qui reviennent, la catégorie espoir, la catégorie individuelle, par équipe,... Honnêtement on n'a pas été voir ailleurs franchement et moi j'ai pris le train en route et il y a très peu de choses qui ont été modifiées au niveau du règlement d'ordre intérieur.

Cette année, j'ai voulu essayer de faire participer d'autres communes pour encourager une certaine entraide entre les communes et les échevins, quel que soit la couleur politique, et donc, j'ai essayé d'introduire dans le jury des échevins des communes avoisinantes. On a fait repasser un point pour modifier le règlement d'ordre intérieur du conseil communal. La minorité a apprécié parce que, ils ont eux aussi, des idées à nous apporter par rapport à leur vécu dans leur commune, on essaie de faire un partenariat, d'essayer de s'entraider. On a des prêts de tapis, de matériel en général et pour finir on a même eu un don de la commune de Walcourt qui a acheté des nouveaux tapis et qui nous a donné leurs anciens pour couvrir et protéger le sol du centre sportif pendant la cérémonie sans l'endommager.

Comment le club sportif contribue-t-il à l'image et à la réputation positive de la commune ?

Je pense que si c'est un club qui se porte bien, qui fait des résultats. La commune est mise en avant donc je pense que pour tout échevin du sport et service du sport, l'idéal c'est d'avoir des clubs qui sont sains, qui se portent bien, qui ont des bons résultats et comme ça on parle d'eux. Et si on parle d'eux, fatalement, on parle de nous. S'il y a une montée, généralement, l'échevin des sports est là, tu as une photo ou tu as une petite cérémonie. Je me souviens qu'en 2019, on a eu les jeunes de Nalinnes qui ont remporté la young Cup. Ce sont des petits

jeunes, on avait fait une petite cérémonie au conseil communal. On les a fait rentrer avec Queen we are the champions. Ils avaient 11 ans, ils étaient tous dingue, les parents étaient contents aussi. Et on a fait un petit vin d'honneur en dessous après avoir dit, le bourgmestre et moi, un petit mot au niveau du Conseil communal. Voilà et tout est lié, parce s'il y a des performances, Automatiquement, il y a des candidatures pour le mérite sportif. Donc on essaie d'avoir un win-win. C'est comme une personne, une personne qui se porte bien, elle performe au travail et elle est bien dans Sa vie de tous les jours et ici, un club qui est sain, qui se porte bien et qui est aidé, à un retour positif pour la commune.

Présentateur 2

L'image et la réputation sont liées. C'est comme le label commune sportive. C'est un label qui est attribué par l'Adeps donc la fédération Wallonie-Bruxelles et les communes ont toute une série de questions auxquelles elles doivent répondre. Et suite à ces réponses, elles sont catégorisées et cotées en commune 1 étoile 2 étoiles ou 3 étoiles commune sportive. Cette année, on a eu le label 2 étoiles. On est donc passé de 0 à 2.

C'est la commune qui reçoit ce label, mais c'est grâce au travail de tous les clubs qui œuvrent dans la commune. S'il n'y avait pas de club, il n'y aurait pas ce tissu associatif et sportif qui est quand même bien fourni chez nous et assez varié. Je pense que pour une petite commune faut quand même le souligner aussi et on a vraiment pas mal de disciplines différentes. Après, tu as le mastodonte avec le football, mais voilà, le rugby, au sens sportif il y a 25 disciplines différentes, du tir à l'arc,... Il y a pas mal de disciplines pour tous les âges.

Présentateur 1

On a un super centre sportif qui après 20 ans, oui a vécu, a vieilli, mais par rapport à l'ensemble des centres sportifs de la région de Charleroi, du Grand Charleroi, est un centre sportif qui est nickel. Pourquoi ? Parce que la volonté du bourgmestre a toujours été de ne jamais laisser le centre sportif seul, donc il y a toujours un surveillant qui est là avec un responsable qui gère l'équipe et un gérant du centre sportif. Il est nettoyé tous les jours, on essaie aussi de lister des travaux qui doivent être fait au quotidien ça c'est le rôle du gestionnaire du sens sportif avec son équipe. On a de plus en plus de créneaux horaires. Tu as des écoles qui viennent aussi au centre sportif, hors de l'entité. C'est dans la bonne gouvernance de la commune de veiller justement à avoir une bonne gestion, en tout cas des clubs, de l'image des clubs, de l'image de la commune. Et tout est lié. C'est vraiment un cercle.

Présentateur 2

Et aussi par rapport à la question 11, pour moi, est-ce que la commune a déjà été dévalorisée ou a subi des retombées négatives suite à une gestion inappropriée d'un club ? Moi, ça m'a fait 20 ans et je n'ai jamais connu ça. Nul n'est parfait, il y a parfois des coups de gueule mais des gros articles ou des gros couacs, non.

Présentateur 1

Maintenant, je te dis, à chaque activité, tu as un jogging, tu as la commune qui va mettre à disposition des barrières nadars, tu as des arrêtés de police, tu as des Podiums, tu as des chapiteaux qui sont loués à un prix plus que dérisoire, qui sont montés par des hommes de la commune en même temps que le comité. Tu as vraiment une osmose et un travail qui est fait main dans la main entre l'administration communale et tous les clubs quel que soit la discipline, quelle que soit la grandeur ou la petitesse du club. Vraiment on ne fait pas de différence. On peut aider pour un jogging qui commence avec 50 joggeurs comme il y a eu à Marbaix ou le Val d'heure ou tu as 400-500 joggeurs.

Y a-t-il des réunions avec les clubs pour définir conjointement une ligne de conduite ?

On se réunit avec le centre sportif, on se réunit chaque année. Tous les clubs qui fréquentent le centre sportif on a une réunion annuelle pour faire un peu le point sur la saison, ce qui a été ce qui n'a pas été, en fin de saison, en général, au mois de mai pour faire un peu le point, voir s'il y a des demandes pour la saison suivante.

Présentateur 1

Pour ce qui est des autres clubs, comme ils gèrent eux-mêmes leur club, La commune n'a pas de main mise, ils ont leur budget. Quand quelque chose ne va pas, ils viennent nous voir ça en général, soit de manière informelle, au coin d'un bar. Souvent c'est amorcé comme ça, il y a ce truc-là, il faudrait qu'on en parle, je te sonne de la semaine et donc souvent ça part comme ça. Yves dirait la même chose, ça s'appelle l'importance du terrain. Après ça se formalise par des documents et des passages au collège mais c'est souvent informel au début. Tous les présidents de clubs, j'ai leur numéro de téléphone. Ils me sonnent en disant écoute, on peut avoir un peu de peinture, il y a ça, tu ne sais pas venir voir, il y a un trou dans les graviers, est-ce que le service travaux pourrait venir parce que ça devient dangereux en face de ce terrain-là, il y aurait pas moyen de mettre un ralentisseur parce qu'il y a des enfants. Voilà, je pense qu'on part vraiment en live sur tout et rien. Parfois ils proposent d'aller au Conseil d'administration, de participer. Comme ça, ils ont l'interlocuteur direct qui peu relayer au collège.

Il faut savoir que l'échevin des sports est, je pense en tout cas pour quasi tous les clubs, de droit à l'Assemblée générale. Je pense que dans les statuts de beaucoup de clubs, l'échevin des sports, d'ailleurs ils doivent changer leur statut si l'échevin change tous les 6 ans mais je pense que dans les statuts, l'échevin des sports est de droit à l'Assemblée générale. Ça nous fait rencontrer des gens, ça nous fait discuter sur le terrain. Il a une visibilité aussi, et on prend la parole. Moi ici, la semaine passée, j'ai assisté à 2 assemblées générales. Et ça termine par le mot de l'échevin, tout va bien, tout va mal, qu'est-ce qu'il faut faire, on pose des questions, est-ce que vous ne pensez pas qu'il faudrait faire ça là-bas, ça nous faciliterait la tâche ou par raison de sécurité

Présentateur 2

Ici la dernière question comment la commune encourage-t-elle le club a formaliser leur fonctionnement ?

Au sein de l'administration, on a quand même une structure très administrative où il y a des délais à respecter, des passages au collège communal au Conseil communal. Par la force des choses, ils doivent formaliser leurs demandes, leur budget. Même si ça commence autour d'une bière à un comptoir d'une buvette, ça finit toujours par se formaliser et se concrétiser par des actes comme une délibération de collège ou au conseil. Et pour lesquels, on demande que les statuts soient en ordre, que leurs comptes soient en ordre aussi. Fatalement, on ne va pas aller subsidier un club qui est dans le rouge, qui ne sait déjà pas assumer son quotidien et qui voudrait investir. C'est de la logique. C'est de la gestion en bon père de famille. Ils seront obligés d'avoir une structure assez solide pour pouvoir porter le projet aussi, tant financièrement qu'administrativement, qu'humainement. Il faut que le comité suive et que le club continue à vivre après l'investissement aussi. C'est quelque chose auquel on est attentif aussi parce que c'est bien d'investir, mais si 3 ans après, le club, il est mort, il n'y a plus personne qui le dynamise et qui le fait vivre, l'investissement n'aura servi à rien et c'est de l'argent public.

Quelles sont les démarches concernant la création d'un nouveau club ?

Présentateur 1

On en a justement eu un la semaine passée, un nouveau club de jogging à Nalinnes. On les a reçus en précisant ce qu'il faut faire. Ils ont avancé et la semaine passée ils ont créé le logo, le site internet et le club.

Le club ne doit pas nécessairement avoir le nom de la commune dans son nom. Le nouveau club de Nalinnes, il sort d'une séparation avec CPMV, courir pour mieux vivre. Et il n'y a pas le nom de la commune là-dedans. Maintenant, il faut que le siège social soit dans l'entité pour avoir les avantages aussi de club, c'est-à-dire, une salle gratuite pour l'Assemblée générale une fois par an, un tarif préférentiel pour la location de salle.

Présentateur 2

Mais ce n'est pas une imposition d'avoir le nom du village dans le nom du club. C'est assez libre. Le tennis de table ce sont les Bons Amis donc même là, il n'y a pas le nom de la commune. Donc, non, il n'y a pas spécifiquement de demande par rapport à cela. Mais pour être reconnu comme club de l'entité, oui il, faut avoir un siège social dans la commune.

Présentateur 1

Ici ce qu'on a essayé de faire aussi, c'est une grande première. On a fait un partenariat. Privé-public pour des terrains de paddle à Jamioulx. On a lancé un marché, un cahier de charge, donc il y a une personne qui a répondu et on fait une concession de travaux c'est comme un bail emphytéotique, on va céder une parcelle communale. L'endroit a été choisi par le collègue et, en contrepartie, parmi les 3 terrains de padel, il y a un terrain de padel qui reviendra à la commune. On va pouvoir gérer au point de vue du prix, de la tarification. C'est le privé qui prend en charge tous les travaux. De notre côté on apporte le terrain. En contrepartie, on a mis des conditions qui ont été acceptées par la personne qui a remporté le marché. Ils viennent d'avoir le permis, c'était dans la main du fonctionnaire délégué de la région Wallonne. Mais ça prend du temps. Ça fait 1 an et demi que c'est lancé. On espérait que ça soit fait pour ici, printemps 2023, Si c'est fait à l'automne, c'est bien.

Annexe N°7: Interview de Patrice Vraie, Deuxième échevin des sports de la commune de Thuin.

Attribution : Fêtes, folklore et sports (PS)

Section 1 : La bonne gouvernance dans le cadre de l'attribution d'aides communales diverses

1. **Comment les clubs peuvent-ils faire part de leurs besoins et de leurs projets pour obtenir un soutien financier ou autre ?** demande de rdv avec les autorités, courriers ou mails
2. **Comment l'évaluation des demandes d'aides communales est-elle effectuée ? Quels critères sont pris en compte pour déterminer l'éligibilité des demandes et l'allocation des fonds ?**
Avoir son siège et/ou son activité principale dans l'entité Être reconnu par la communauté française, avoir une école de jeunes.
3. **Quelles sont les mesures mises en place pour assurer la transparence et l'équité dans le processus d'attribution des aides communales aux clubs sportifs ou associations ?**
Chaque demande est traitée et le club à une explication s'il n'est pas repris
4. **Est-ce que les associations bénéficiaires d'aides diverses ont des obligations afin de garantir que les aides sont utilisées de manière appropriée et ce pourquoi elles ont été demandées ?**
Oui les comptes sont demandés
5. **Comment éventuellement informez-vous la population du support communal accordé aux organisations sportives de la commune ?**

Via le conseil communal

Section 2 : Le trophée du mérite sportif

1. **La commune d'Ham-sur-Heure Nalinnes décerne un prix du mérite sportif chaque année, la commune de Thuin propose-t-elle quelque chose de similaire ?**

Mise à l'honneur lors d'un conseil communal

2. **Quel est le but recherché pour la commune et le club/sportif de recevoir/offrir ce prix ?**

Faire connaître le club

3. **Plusieurs critères sont-ils pris en compte avec une pondération différente lors de la décision finale ?**

oui

4. **La bonne gouvernance est-elle prise en compte dans ce prix ?**

oui

5. **A votre connaissance, est ce que de nombreuses communes ont mis en place un prix similaire ou êtes-vous l'exception ?**

Je ne sais pas

Section 3 : Le lien entre l'image du club et la valorisation de la commune

6. **Comment le club sportif contribue-t-il à l'image et à la réputation positive de la commune ?**

Certains clubs demandent des prospectus touristiques qu'ils déposent lors des déplacements

- 7. Pouvez-vous citer des exemples concrets où les activités du club sportif ont eu un impact positif sur l'image de la commune ou au contraire une gestion non appropriée d'un club aurait eu des retombées négatives sur la commune ?**

Positif la ville a été reconnue ville sportive avec deux étoiles

- 8. La commune dispose-t-elle de moyens quelconques pour s'assurer qu'un club de l'entité respecte bien les valeurs prônées par la localité ? La commune a-t-elle un droit de regard sur la création, l'exercice d'une activité sportive organisée via un club ?**

Pas directement, le collège se rends régulièrement dans les clubs afin de discuter de leur activités et difficultés

- 9. Existe-t-il des réunions avec les clubs sportifs pour définir conjointement une ligne de conduite ou mettre en avant certaines valeurs ? La commune encourage-t-elle les clubs à formaliser leur fonctionnement ?**

Oui le conseil des utilisateurs

Annexe N°8: Guide d'entretien destiné aux dirigeants du club

Avant de parcourir les autres questions, qu'est-ce que la bonne gouvernance selon vous ?

Section 1 : Structure de gouvernance

6. Quelle est la structure de gouvernance actuelle du club ?
7. Qui sont les principaux décideurs et les membres du comité exécutif ?
8. Comment sont prises les décisions importantes au sein du club ?
9. Comment les membres sont-ils impliqués dans le processus décisionnel ?
10. Quels sont les principaux objectifs de la gouvernance au sein du club ?

Section 2 : Responsabilités et rôles/Processus démocratique

7. Quelles sont les responsabilités et les rôles des membres du comité exécutif ?
8. Comment sont-ils élus ou nommés ? Y-a-t-il des élections concernant le président et les membres du comité ?
9. Pour combien de temps sont-ils élu ?
10. Comment le club assure-t-il une répartition équitable des responsabilités et des tâches entre les membres ?
11. Comment les membres du club peuvent-ils contribuer à la prise de décisions et à la gouvernance ?
12. Existe-t-il une mixité au sein des organes de décision ?

Section 3 : Transparence et communication

8. Comment le club assure-t-il la transparence dans ses activités et sa prise de décisions ?
9. Comment les membres du club sont-ils informés des décisions prises et des actions entreprises ?
10. Existe-t-il des canaux de communication réguliers entre les membres et le comité exécutif ?
11. Le club publie-t-il les statuts, règles et objectifs stratégiques sur le site web ?
12. Qui a accès aux assemblées ?
13. Comment les membres peuvent-ils exprimer leurs préoccupations ou leurs idées ?
14. Existe-t-il un rapport reprenant les activités principales du club, sous quelle forme est-il disponible ?

Section 4 : Gestion des conflits et résolution des problèmes/Responsabilités

7. Comment le club gère-t-il les conflits internes ?
8. Existe-t-il des procédures établies pour résoudre les problèmes ou les désaccords entre les membres ou avec le comité exécutif ?
9. Comment les décisions impopulaires sont-elles gérées au sein du club ?
10. Existe-t-il une sorte de comité d'audit interne ?
11. Le club possède-t-il un organisme indépendant pour vérifier la bonne application des règles ?

12. Est-il possible de contester des décisions via des canaux internes spécifiés dans les documents de gouvernance ?

Section 5 : Développement et planification/Solidarité

9. Comment le club élabore-t-il ses objectifs à moyen et long terme et ses plans de développement ?
10. Comment les membres du club sont-ils impliqués dans ce processus ?
11. Quelles mesures sont prises pour assurer la viabilité et la croissance à moyen et long terme du club ?
12. Quels sont les objectifs du club concernant l'allocation des ressources et le développement globale des activités ?
13. La responsabilité sociale est-elle présente sous forme de programme ou stratégie ?
14. Y-a-t-il des exigences légales et un système de gestion de l'environnement lorsque des événements sont organisés ?
15. Existe-t-il des réunions de coordination avec la fédération concernant l'organisation et la gestion du club ?
16. Existe-t-il une politique claire d'anti-discrimination ?

Annexe N°9: Guide d'entretien sur la gestion financière et comptable des ASBL

Guide d'entretien sur la gestion financière et comptable des ASBL

Section 1 : Questions générales :

1. Quelles peuvent être les différentes formes de société pour un club sportif amateur ?
2. Quel est le but premier d'une ASBL ?
3. Quels sont les organes de décisions et de gestion dans les ASBL ?
4. Les ASBL bénéficient-elles d'avantages fiscaux et juridiques en Belgique ?
5. L'ASBL en tant que telle doit-elle souscrire des assurances spécifiques ?

Section 2 : Aspects comptables :

6. Quelles sont les obligations comptables spécifiques auxquelles une ASBL doit se conformer ?
7. Y-a-t-il un plan comptable spécifique pour les ASBL ?
8. Quels sont les principaux éléments qui doivent figurer dans les états financiers (Bilan, compte de résultats, flux de trésorerie) d'une ASBL ?
9. Quelles sont les règles et les procédures importantes lors de l'établissement du budget d'une ASBL ?
10. Quels sont les documents fiscaux que les ASBL doivent produire et soumettre aux autorités compétentes ?
11. Quel est le régime TVA s'appliquant aux ASBL ?
12. Comment les subventions et les donations reçues par une ASBL sont-elles traitées sur le plan comptable ?
13. Quelles sont les principales différences comptables entre une entreprise commerciale et une ASBL ?

Section 3 : Rapports et audit :

14. Quelles sont les exigences en matière de rapports financiers pour les ASBL ? Quels sont les instances et les délais auxquelles ils doivent être soumis ?
15. Quelles sont les règles relatives à l'audit des états financiers d'une ASBL ? Qui peut effectuer cet audit et est-il considéré comme obligatoire ?

Section 4 : Expérience :

16. Quelles sont les faiblesses généralement constatées dans la gestion financière des ASBL ?
17. Est-ce qu'une ASBL est plus sujette à des dérives financières par rapport aux autres types de sociétés ?
18. Une ASBL offre-t-elle la possibilité de mettre en place un « processus démocratique » dans la gestion quotidienne ?

Annexe N°10: Guide d'entretien destiné aux échevins du sport des communes

Guide d'entretien destiné aux échevins du sport des communes

Section 1 : La bonne gouvernance dans le cadre de l'attribution d'aides communales diverses

1. Comment les clubs peuvent-ils faire part de leurs besoins et de leurs projets pour obtenir un soutien financier ou autre ?
2. Comment l'évaluation des demandes d'aides communales est-elle effectuée ? Quels critères sont pris en compte pour déterminer l'éligibilité des demandes et l'allocation des fonds ?
3. Quelles sont les mesures mises en place pour assurer la transparence et l'équité dans le processus d'attribution des aides communales aux clubs sportifs ou associations ?
4. Est-ce que les associations bénéficiaires d'aides diverses ont des obligations afin de garantir que les aides sont utilisées de manière appropriée et ce pourquoi elles ont été demandées ?
5. Comment éventuellement informez-vous la population du support communal accordé aux organisations sportives de la commune ?

Section 2 : Le trophée du mérite sportif

6. Quel est le but recherché pour la commune et le club/sportif de recevoir/offrir ce prix ?
7. Plusieurs critères sont-ils pris en compte avec une pondération différente lors de la décision finale ?
8. La bonne gouvernance est-elle prise en compte dans ce prix ?
9. A votre connaissance, est ce que de nombreuses communes ont mis en place un prix similaire ou êtes-vous l'exception ?

Section 3 : Le lien entre l'image du club et la valorisation de la commune

10. Comment le club sportif contribue-t-il à l'image et à la réputation positive de la commune ?
11. Pouvez-vous citer des exemples concrets où les activités du club sportif ont eu un impact positif sur l'image de la commune ou au contraire une gestion non appropriée d'un club aurait eu des retombées négatives sur la commune ?
12. La commune dispose-t-elle de moyens quelconques pour s'assurer qu'un club de l'entité respecte bien les valeurs prônées par la localité ? La commune a-t-elle un droit de regard sur la création, l'exercice d'une activité sportive organisée via un club ?
13. Existe-t-il des réunions avec les clubs sportifs pour définir conjointement une ligne de conduite ou mettre en avant certaines valeurs ? La commune encourage-t-elle les clubs à formaliser leur fonctionnement ?

Annexe N°11: Présentation de la nouvelle labélisation des clubs (AFTT)



AILE FRANCOPHONE DE TENNIS DE TABLE

WWW.AFTT.BE

Présentation de la nouvelle labélisation des clubs

Nous sommes ravis de vous présenter notre nouvelle labélisation des clubs. Tout en conservant l'essentiel de notre précédent système, cette nouvelle approche introduit des modifications et des ajouts significatifs pour répondre de manière plus précise aux directives de l'ADEPS et à nos objectifs de développement.

Le système de labélisation restera fondamentalement le même. Les clubs seront toujours récompensés en fonction des palettes d'or, d'argent et de bronze, ainsi qu'avec des labels jeunes et dames. Cependant, nous avons apporté des modifications dans la section jeunes et avons créé deux nouvelles catégories :

- l'Ethique sportive,
- La Bonne gouvernance.

Ces deux nouveaux labels viennent enrichir nos critères de labélisation, mettant l'accent sur l'importance de l'éthique dans le sport et la nécessité d'une gouvernance saine au sein de nos clubs.

En tant que secrétaire de club, votre rôle sera toujours de compléter le formulaire avec les séances d'entraînement de votre club. Pour obtenir une palette, le club devra obtenir un minimum de 50% dans les matières prioritaires :

- Formation des jeunes,
- Ethique sportive,
- Bonne gouvernance.

A.S.B.L. Aile Francophone de la Fédération

Royale Belge de Tennis de Table

N° d'entreprise : BE0419 163 031

SIEGE : Allée des Artisans, 5 - 5590 Ciney

IBAN : BE33 3670 4556 0246 BIC : BBRUBEBB



Fédération reconnue par la
Communauté Française de Belgique

Membre E.T.T.U. - F.I.T.T. - C.O.B.

TEL : 0032 (0) 81 32 21 17

E-MAIL : info@aftt.be

Les récompenses seront attribuées à votre club et devront être justifiées par des notes de frais et des factures dans des postes qui vous seront expliqués en détails.

Ce document exposera par la suite les différentes dépenses admises. Nous vous encourageons à le consulter attentivement pour bien comprendre comment maximiser vos chances d'obtenir la meilleure labellisation possible pour votre club.

Nous sommes convaincus que ces modifications et ajouts apporteront une plus grande clarté et efficacité à notre processus de labellisation, et qu'ils contribueront à renforcer la qualité de nos clubs.

Merci pour votre engagement constant dans le sport et votre dévouement à l'amélioration continue de votre club. Nous sommes impatients de travailler avec vous dans le cadre de ce nouveau système de labellisation.

**A.S.B.L. Alle Francophone de la Fédération
Royale Belge de Tennis de Table**
N° d'entreprise : BE0419163.031

SIEGE : Allée des Artisans, 5 - 5590 Ciney
IBAN : BE33 3670 4556 0246 BIC : BBRUBEBB



**Fédération reconnue par la
Communauté Française de Belgique**
Membre E.T.T.U. - F.I.T.T. - C.O.I.B.

TEL : 0032 (0) 81 32 21 17
E-MAIL : info@fitt.be



LABELISATION



1. Formation des jeunes

Thèmes	Nombre	Points	Max
Entraîneur breveté - MSIN / MSED			20
<i>10 points par entraîneur dont le niveau est égal/équivalent ou supérieur M.S.In.</i>			
Entraîneur breveté - MSAN			5
<i>5 points par animateur s'il y a au minimum un entraîneur dont le niveau est égal/équivalent ou supérieur à M.S.In.</i>			
Participation aux compétitions promotionnelles (-12 ans)			10
<i>Entre 1 et 5 participants : 2.5 points Entre 6 et 9 participants : 5 points Entre 10 et 19 participants : 7.5 points Plus de 19 participants : 10 points</i>			
Pourcentage de jeunes			5
<i>Il y a 25% d'affiliations jeunes à l'AFTT - 2.5 points si le club a un pourcentage plus grand ou égale à 25% et 5 points si le % est supérieur ou égale à 30%</i>			
Total			40

Le label jeune est octroyé si le total des points atteint au minimum 30

2. Éthique

Thèmes	Valeur	Points	Max
Affichage de la Charte Éthique (au local & sur le site internet)			10
<i>Le club doit afficher la charte éthique dans le club et envoyer une photo pour prouver son affichage</i>			
Respect de la Charte Éthique			10
<i>Le club ne doit pas faire l'objet d'un problème contraire à l'Éthique sportive</i>			
Total			20



LABELISATION



3. Bonne gouvernance

Thèmes	Valeur	Points	Max
Membre diplômé de "Formation dirigeant de club"			15
<i>Le club doit avoir un membre ayant un diplôme de la formation dispensée par l'AISF en tant que "Dirigeant de club" ou un membre disposant d'un diplôme de comptabilité ou équivalent (plus de précisions suivront).</i>			
Membre en formation de "Formation dirigeant de club"			10
<i>Le club doit avoir un membre qui est inscrit à la formation</i>			
Total			15

4. Dames

Thèmes	Nombre	Points	Max
Equipes qui participent à l'interclub dames			6
<i>2 points sont attribués par équipe inscrite</i>			
Participation à la Coupe provinciale			3
<i>1.5 points par équipe inscrite</i>			
Participation au Tournoi au Féminin			3
<i>1 point par dame inscrite</i>			
Participation aux Championnats Individuels de l'AFTT			3
<i>1 point par une dame inscrite</i>			
Pourcentage de dames			5
<i>Il y a 15% d'affiliations dames à l'AFTT - 2.5 points si le club a un pourcentage plus grand ou égal à 15% et 5 points si le % est supérieur ou égal à 25%</i>			
Total			20

Le label dame est octroyé si le total des points atteint au minimum 15



LABELISATION



5. Arbitrage

Thèmes	Valeur	Points	Max
Arbitre / Juge arbitre actif			10
<i>10 points sont attribués lorsque qu'un arbitre/juge arbitre effectue 3 prestations</i>			
Arbitre en formation			5
<i>5 points sont attribués lorsque qu'un affilié suit une formation pour devenir arbitre</i>			
Total			10

6. Développement de la discipline

Thèmes	Valeur	Points	Max
Participation à la Coupe provinciale			4
<i>2 points par équipe inscrite</i>			
Organisation d'une compétition officielle			5
<i>5 points pour l'organisation d'une compétition officielle</i>			
Participation aux Championnats Individuels de l'AFTT			4
<i>1 point par joueur inscrit</i>			
Equipes qui participent à l'interclub vétérans			5
<i>2.5 points par équipe inscrite</i>			
Total			15



LABELISATION



Palettes

Pour obtenir une palette, le club doit avoir au minimum 50% dans les sections : jeunes, éthique et bonne gouvernance.

70/120



85/120



100/120





LABELISATION



Label

30/40



Label jeunes

15/20



Label dames



LABELISATION



Bilan financier

1. Formation des jeunes

Les dépenses admises

Défraiement des entraîneurs MSIN / MSED (ou équivalents)

Les frais d'inscriptions aux formations ou aux recyclages

L'achat de balles

L'achat de matériel ludique ou tout autre matériel nécessaire à la formation des jeunes

2. La bonne gouvernance

Les dépenses admises

Les frais d'inscription à la formation de dirigeants sportif organisée par l'AISe

3. Le sport féminin

Les dépenses admises

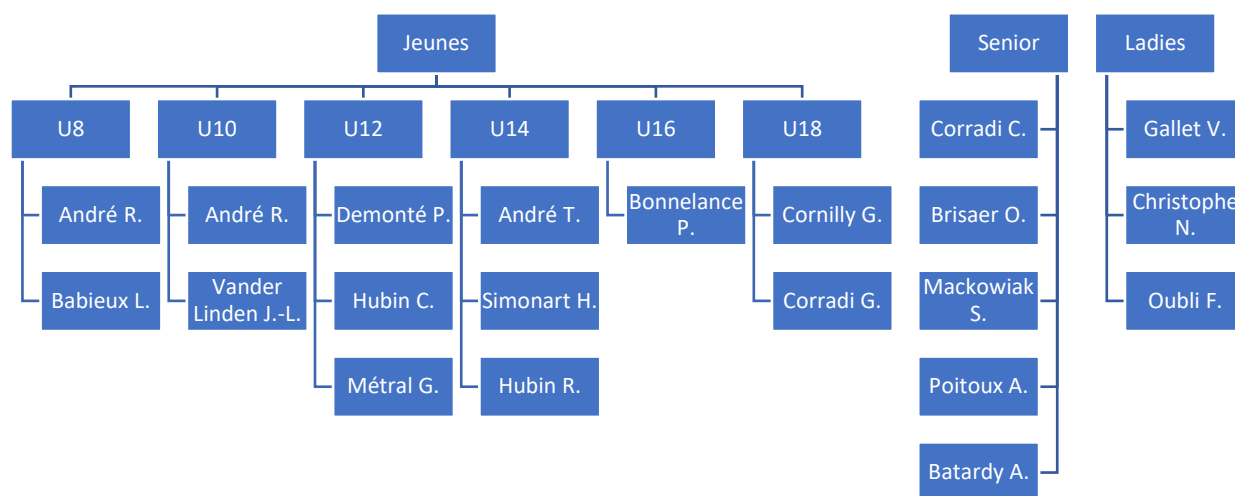
Défraiement des animateurs ou des entraîneurs lors de journées spécifiques dames

4. L'arbitrage

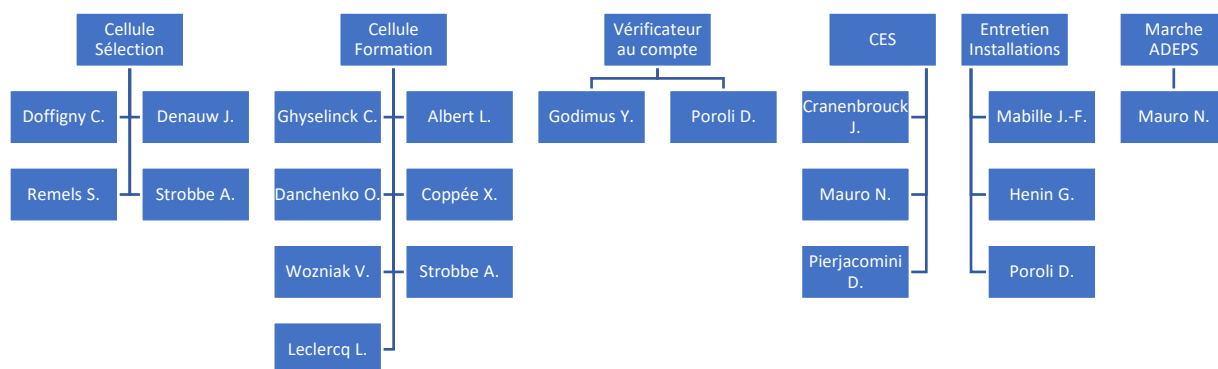
Les dépenses admises

Les frais d'inscription à la formation des arbitres et des juges arbitres

Annexe N°12 : Structure sportive du club RUSH



Annexe N°13 : Structure sportive du club RCTT Thuin



Annexe N°14 : Statuts du RUSH



Copie à publier aux annexes au Moniteur belge
après dépôt de l'acte au greffe

Misc DDC 18.01

 *23089941*	Tribunal de l'Entreprise du Hainaut Division Charleroi 29 JUIN 2023 Le Greffier
--	--

Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad - 12/07/2023 - Annexes du Moniteur belge

N° d'entreprise : **0542 413 211**

Nom

(en entier) : **Rugby Sur Heure**

(en abrégé) : **RUSH**

Forme légale : **ASBL**

Adresse complète du siège : **Rue Emile Vandervelde, 93 - 6110 Montigny-Le-Tilleul**

Objet de l'acte : Modifications des statuts de l'ASBL Rugby Sur Heure

L'assemblée générale réunie ce 25 juin 2022 a décidé de mettre ses statuts en conformité avec les dispositions de Code des sociétés et associations. A cet effet, elle décide d'adopter les statuts coordonnés suivants :

TITRE I : Dénomination, siège social, objet

Article 1er. L'association est dénommée : « Rugby Sur Heure » en abrégé RUSH.

Art. 2. Son siège social est établi actuellement à la rue Pairain, 39 à 6120 Nalinnes, en région Wallonne. Il peut être transféré par décision du conseil d'administration dans tout autre lieu.

Art. 3. L'association a pour objet, en dehors de tout esprit de lucre, de promouvoir tout ce qui est de nature à permettre le développement du rugby.

Elle a notamment pour mission :

- a) d'encourager et d'assister toutes initiatives rugbystiques, d'en favoriser la coopération et la coordination;
- b) de favoriser les contacts entre l'association, les clubs sportifs, le milieu scolaire, parascolaire et ses membres;
- c) d'assurer une judicieuse répartition et utilisation des équipements existants ou à créer;
- d) d'assurer elle-même la gestion et l'exploitation de tous les locaux ou services mis à sa disposition ou créés à son initiative;
- e) d'organiser les déplacements de ses membres;
- f) d'organiser toute action, manifestation, acquisition ou autre initiative dont les objectifs directs ou indirects sont de nature à créer, faciliter ou renforcer les missions précitées ou à leur donner les moyens financiers, logistiques ou autres de leur réalisation.

Art. 4. L'association peut prêter son concours et s'intéresser à toute activité similaire à son objet.

Afin de réaliser son objet, l'association peut accomplir tous actes civils et accessoirement commerciaux, industriels et financiers, aussi bien mobiliers qu'immobiliers, soit directement, soit par personne interposée. Elle pourra acquérir tous les biens mobiliers ou immobiliers qui lui permettraient de réaliser son objet, soit en pleine propriété, soit en usufruit.

Art. 5. L'association est constituée pour une durée indéterminée et pourra être dissoute en tout temps.

TITRE II : MEMBRES

Section 1 : Admission

Art 6- L'association est composée de membres effectifs, de membres adhérents, de membres d'honneur et de membres sympathisants. Les premiers membres sont les fondateurs sous-signés. Tous les membres sont tenus de respecter le règlement d'ordre intérieur de l'association. Seuls les membres effectifs jouissent de la plénitude des droits accordés aux associés par la loi ou les présents statuts.

Art 7- Sont membres effectifs :

Tout membre adhérent ou sympathisant, âgé de dix-huit ans au moins, qui ayant posé sa candidature auprès du conseil d'administration, a été accepté par la majorité absolue des membres du conseil.

Mentionner sur la dernière page du Violet B : Au recto : Nom et qualité du notaire instrumentant ou de la personne ou des personnes

ayant pouvoir de représenter la personne morale à l'égard des tiers

Au verso : Nom et signature (pas applicable aux actes de type « Mention »).

d'administration, aura été admis par la moitié des voix présentes ou représentées à l'assemblée générale. Un adulte responsable d'un membre adhérent mineur peut également poser sa candidature comme membre effectif.

La qualité de membre effectif se perd en cas de non présence ou de non-représentation à deux assemblées générales consécutives.

Art 8- Est membre adhérent, tout membre, titulaire d'une licence de joueur ou de dirigeant tant auprès de l'association que de la Fédération Belge de Rugby et/ou de la ligue Belge Francophone de Rugby et qui est en règle de cotisation.

Art 9- Est membre sympathisant, toute personne qui n'est pas titulaire d'une licence de joueur ou de dirigeant et qui a payé une cotisation de membre sympathisant.

Art 10- Est membre d'honneur la personne physique ou morale à laquelle ce titre est conféré par le conseil d'administration en reconnaissance de l'appui moral, sportif ou financier qu'elle apporte à l'association.

Art 11- Les nouveaux membres
Deviennent membre adhérent toute personne physique répondant aux critères de l'article 8 et dont la candidature a été acceptée par le conseil d'administration à la majorité des deux tiers des administrateurs présents.

Les mêmes conditions sont d'application pour les membres sympathisants (répondant à l'article 9).

Art 12- Le Conseil d'administration dispose du pouvoir discrétionnaire en la matière et ce, qu'il s'agisse de l'affiliation des membres effectifs, adhérents ou sympathisants. Le refus ne doit pas être motivé aux autres membres de l'association et est sans recours.

Section 2 : Droits et obligations des membres adhérents

Art 13- Les membres adhérents et sympathisants ont tous les droits de membres excepté le droit de vote aux assemblées générales de l'association.

Section 3 : Démission, exclusion, suspension

Art 14- Les membres effectifs et adhérents sont libres de se retirer à tout moment de l'association en adressant par écrit leur démission à l'association.

Est en outre réputé démissionnaire, le membre effectif ou adhérent qui ne paie pas la cotisation qui lui incombe, dans le mois du rappel qui lui est adressé par lettre ordinaire à la poste.

Le membre, effectif ou adhérent, qui, par son comportement porterait préjudice ou nuirait à l'association, peut être proposé à l'exclusion par le conseil d'administration.

L'assemblée générale prend valablement une décision d'exclusion d'un membre si elle réunit au moins 2/3 des membres présents ou représentés. L'exclusion d'un membre ne peut être prononcée, au scrutin secret, que par l'assemblée générale à la majorité des deux tiers des voix des personnes présentes et représentées. L'exclusion d'un membre doit être indiquée dans la convocation. Le membre doit être entendu.

Les membres de l'assemblée générale qui ont participé à la décision ont un devoir de réserve quant au contenu du débat et ne peuvent, par leurs propos ou écrits, porter préjudice tant à l'asbl qu'au membre ainsi exclu.

Art 15- Le membre démissionnaire, suspendu ou exclu, ainsi que les héritiers ou ayant droit du membre décédé, n'ont aucun droit sur le fonds social.

Ils ne peuvent réclamer ou requérir, ni relevé, ni reddition de comptes, ni apposition de scellés, ni inventaire.

Art 16- Le conseil d'administration tient un registre des membres conformément au code des Sociétés et Associations.

TITRE III : COTISATIONS

Art 17- Les membres (effectifs, adhérents et sympathisants) paient une cotisation annuelle fixée par le conseil d'administration. Elle ne pourra être supérieure à 300 euros par membre (effectifs, adhérents et sympathisants).

TITRE IV : ASSEMBLEE GENERALE

Art 18- L'assemblée générale est composée de tous les membres. Seuls les membres effectifs ont le droit de vote.

Art 19- L'assemblée générale possède les pouvoirs qui lui sont expressément reconnus par la loi ou les présents statuts.

Sont notamment réservées à sa compétence : 1. les modifications aux statuts ; 2. la nomination et la révocation des administrateurs ; 3. la nomination des vérificateurs aux comptes ; 4. l'approbation des comptes et la décharge à octroyer aux administrateurs et aux vérificateurs aux comptes ; 5. l'approbation du budget ; 6. la dissolution volontaire de l'association ; 7. l'exclusion d'un membre ; 8. la transformation de l'association en société à finalité sociale ; 9. tous les cas où les statuts l'exigent.

Art 20- Il doit être tenu au moins une assemblée générale chaque année, dans le courant du premier semestre qui suit la fin de l'exercice social.

L'association peut être réunie en assemblée extraordinaire à tout temps par décision du conseil d'administration notamment à la demande d'un cinquième au moins des membres effectifs. Chaque réunion se tiendra aux jours, heures et lieu mentionnés dans la convocation.

Tous les membres doivent y être convoqués.

Art 21- L'assemblée générale est convoquée par le conseil d'administration par toutes voies et moyens utiles (bulletin d'information, lettre circulaire, courrier électronique, affichage,...) au moins 15 jours à l'avance. La convocation comportera l'ordre du jour de l'assemblée.

L'ordre du jour est mentionné dans la convocation. Toute proposition signée par un vingtième des membres effectifs doit être portée à l'ordre du jour.

L'assemblée ne peut pas délibérer valablement sur des points qui ne sont pas mentionnés à l'ordre du jour.

Art 22- Chaque membre effectif dispose d'une voix. Il peut se faire représenter par un autre membre effectif au moyen d'une procuration écrite. Chaque membre ne peut être titulaire que de deux procurations au maximum.

Art 23- L'assemblée générale est présidée par le président du conseil d'administration et à défaut par le vice-président ou encore par l'administrateur le plus âgé.

Art 24- Les résolutions sont prises à la majorité simple des voix présentes ou représentées, sauf les cas où il en est décidé autrement par la loi ou les présents statuts.

En cas de partage des voix, celle du président ou de l'administrateur qui le remplace est prépondérante.

Art 25- L'assemblée générale ne peut valablement délibérer sur les modifications aux statuts que si l'objet est indiqué dans la convocation et si deux tiers des membres effectifs sont présents ou représentés.

Toute modification aux statuts ne peut être adoptée qu'à la majorité des deux tiers des voix. Toutefois, si la modification porte sur l'objet en vue duquel l'association est constituée, elle n'est valable que si elle est votée à la majorité des quatre cinquièmes des membres présents ou représentés à l'assemblée générale.

Si la majorité ad hoc des membres n'est pas présente ou représentée à la première assemblée générale, il est convoqué une seconde assemblée qui peut délibérer à la majorité des deux tiers (et des quatre cinquièmes pour l'objet social) des membres présents ou représentés quel que soit le nombre de membres présents ou représentés. La seconde assemblée générale ne peut être tenue moins de quinze jours après la première assemblée.

Art 26- L'assemblée générale ne peut prononcer la dissolution de l'association que si les deux tiers des membres sont présents ou représentés.

Si les deux tiers des membres ne sont pas présents ou représentés à la première assemblée, il est convoqué une seconde assemblée qui peut délibérer à la majorité des deux tiers des membres présents ou représentés quel que soit le nombre de membres présents ou représentés. La seconde assemblée générale ne peut être tenue moins de quinze jours après la première assemblée.

Art 27- Les décisions de l'assemblée générale sont consignées dans un registre de procès-verbaux signé par le président et deux administrateurs. Ce registre est conservé au siège social où tous les membres peuvent en prendre connaissance mais sans déplacement du registre.

Toutes modifications aux statuts sont déposées au greffe dans délai et publiées par extraits aux annexes du Moniteur belge. Il en va de même pour tous les actes relatifs à la nomination ou à la cessation de fonction des administrateurs et, le cas échéant, des commissaires.

TITRE V : ADMINISTRATION

Art 28- L'association est gérée par un conseil d'administration.

Le conseil d'administration est composé de quatre personnes au moins, nommées par l'assemblée générale parmi les membres effectifs pour un terme de quatre ans, et en tout temps révocables par elle. Le nombre d'administrateurs doit en tous cas toujours être inférieur au nombre de personnes membres effectifs de l'association.

Art 29- Les administrateurs sortants sont rééligibles.

Art 30- En cas de vacance au cours d'un mandat, un administrateur provisoire peut être nommé par l'assemblée générale. Il achève dans ce cas le mandat de l'administrateur qu'il remplace. Les administrateurs sortant sont rééligibles.

Art 31- Le conseil d'administration désigne parmi ses membres un président, un vice-président, un trésorier et un secrétaire. En cas d'empêchement du président, ses fonctions sont assumées par le vice président ou le plus âgé des administrateurs présents.

Art 32- Le conseil se réunit sur convocation de président et/ou du secrétaire. Il forme un collège et ne peut statuer que si la majorité de ses membres sont présents ou représentés.

Chaque administrateur dispose d'une voix. Il peut se faire représenter par un autre administrateur au moyen d'une procuration écrite. Chaque administrateur ne peut être titulaire que d'une seule procuration.

Ses décisions sont prises à la majorité simple des voix : quand il y a parité de voix, celle du président ou de son remplaçant est prépondérante. Elles sont consignées sous forme de procès-verbaux, signés par le président et le secrétaire et inscrites dans un registre spécial.

Art 33- Le conseil d'administration a les pouvoirs les plus étendus pour l'administration et la gestion de l'association.

Art 34- Tout administrateur seul signe valablement les actes régulièrement décidés par le conseil ; il n'a pas à justifier de ses fonctions vis-à-vis des tiers.

L'association est en outre représentée par toute autre personne agissant dans les limites des pouvoirs délégués par ou en vertu d'une décision du conseil d'administration.

Les actes relatifs à la nomination ou à la cessation des fonctions des personnes habilitées à représenter l'association sont déposés au greffe sans délai, et publiés par extraits aux annexes du Moniteur belge conformément au code des sociétés et associations.

Art 35- Les administrateurs, ainsi que les personnes habilitées à représenter l'association ne contractent, en raison de leurs fonctions, aucune obligation personnelle et ne sont responsables que de l'exécution de leur mandat. Celui-ci est exercé à titre gratuit.

Art 36- Le secrétaire, et en son absence, le président, est habilité à accepter à titre provisoire ou définitif les libéralités faites à l'association et à accomplir toutes les formalités nécessaires à leur acquisition.

Art 36 Bis – A l'unanimité, l'Assemblée Générale autorise que soient entreprises toutes les démarches visant à l'établissement d'un bail emphytéotique avec l'administration communale de Ham-sur-Heure-Nalinnes concernant les infrastructures, terrains et bâtiments, sis allée de la Cowarte à 6120 Ham-sur-Heure.

TITRE VI : DISPOSITIONS DIVERSES

Art 37- En complément des statuts, le conseil d'administration établira un règlement d'ordre intérieur. Des modifications à ce règlement pourront être apportées par une décision du Conseil d'Administration, statuant à la majorité simple.

Art 38 : L'exercice social commence le 01 juin pour se terminer le 31 mai. Cette disposition prendra effet au 01 juin 2016.

Art 39 : Chaque année, à la fin de l'année sociale, les livres sont clôturés, le conseil dressera le compte de l'exercice écoulé et le budget du prochain exercice et les soumettra à l'assemblée générale ordinaire. Au plus tard six mois après la clôture de l'exercice social, les comptes annuels doivent être approuvés et transmis au greffe du tribunal de commerce. Ils sont tenus et, le cas échéant, publiés conformément au code des sociétés et associations.

Art 40- En cas de dissolution de l'association, l'assemblée générale désigne le ou les liquidateurs, détermine leurs pouvoirs et indique l'affectation à donner à l'actif net de l'avoir social.

Cette affectation doit obligatoirement être faite en faveur d'une fin désintéressée.

Toutes décisions relatives à la dissolution, aux conditions de la liquidation, à la nomination et à la cessation des fonctions du ou des liquidateurs, à la clôture de la liquidation, ainsi qu'à l'affectation de l'actif net, sont déposées au greffe et publiées aux annexes du Moniteur belge conformément au code des sociétés et associations.

Art 41- Tout ce qui n'est pas explicitement prévu aux présents statuts est réglé par le code des sociétés et associations.

TITRE VII : LUTTE CONTRE LE DOPAGE ET SECURITE DES SPORTIFS

Art 42- Le Règlement d'Ordre Intérieur comprendra notamment les dispositions prévues par la réglementation et la législation applicables en Communauté française en matière de lutte contre le dopage et de respect des impératifs de santé dans la pratique sportive.

Art 43- L'association doit transférer à tous ses membres ainsi qu'aux parents ou personnes investies de l'autorité parentale de ses membres de moins de 16 ans :

1. un document explicite et pédagogique sur les bonnes pratiques sportives de leur discipline, ainsi que sur la nature réelle et les conséquences nocives de l'utilisation de substances et moyens interdits par l'arrêté de l'exécutif de la Communauté française du 10 octobre 1989 ;
2. la liste de ces substances ou moyens interdits en vertu de l'arrêté de l'exécutif de la Communauté française du 10 octobre 1989 relatif à la liste des substances et moyens visés par la loi du 2 avril 1965 interdisant la pratique du dopage à l'occasion de compétitions sportives ;
3. les mesures disciplinaires que la fédération applique en cas d'infraction à cette législation.

Art 44- L'association a l'obligation de prendre toutes les mesures appropriées pour assurer la sécurité de ses membres et des participants aux activités mises sur pied par elle-même ou sous sa responsabilité. Ces mesures doivent concerner tant les équipements utilisés que les conditions matérielles et sportives de l'organisation.

Art 45- L'association a l'obligation d'informer ses membres des dispositions statutaires de sa fédération concernant :

1. les droits et devoirs réciproques des membres et des clubs ;
2. les mesures disciplinaires ainsi que les procédures et leur champ d'application ;
3. l'exercice du droit à la défense et à l'information, préalable à toute sanction éventuelle.

Art 46- L'association a également l'obligation de communiquer à tous ses membres un sommaire des règles relatives à la sécurité et à la lutte contre le dopage en vigueur dans la fédération à laquelle elle est affiliée, ainsi qu'un sommaire des règles relatives au transfert édictées par la fédération et un aperçu des contrats d'assurance conclus au profit des sportifs.

L'ensemble des documents relatifs aux règles et aux contrats d'assurance dont question ci-dessus sont tenus à disposition des membres au siège de l'association.

Réunis en assemblée, les signataires ont élu en qualité d'administrateurs :

Raymond André,
Aurélien Batardy,
Loïc Bauduin,
Nathalie Bercy,
Amaud Desamory,
Geoffroy Simonart.

La personne habilitée à représenter l'ASBL auprès de tiers est Monsieur Geoffroy Simonart, fonctionnaire, domicilié au 39 de la rue Pairain, 6120 Nalinnes en sa qualité de Président de l'Association Rugby Sur Heure.

Les administrateurs ont désigné en qualité de : Président : Geoffroy Simonart ; Vice-présidents : Raymond André et Aurélien Batardy ; Secrétaire : Nathalie Bercy ; Trésorier : Amaud Desamory.

Fait ce 23/06/2023 à Nalinnes

Geoffroy Simonart, Administrateur, Président, Organe de représentation générale

Annexe N°15 : Statuts du RCTT Thuin

Mod. DOC 15/01




**Copie à publier aux annexes au Moniteur belge
après dépôt de l'acte au greffe**



22049927

Tribunal de l'Entreprise du Hainaut
Division Charleroi

08 AVR. 2022

Le Greffier

N° d'entreprise : **0479394685**
 Nom
 (en entier) : **Royal Cercle de Tennis de Table de Thuin**
 (en abrégé) : **RCTT Thuin**
 Forme légale : **ASBL**
 Adresse complète du siège : **Drève des Alliés "site du gibet", 120, 6530, Thuin**

Objet de l'acte : Composition du conseil d'administration et modifications statutaires
 L'assemblée générale statutaire du 28 janvier 2022 a adopté les modifications suivantes:

A) Suite à l'assemblée générale statutaire du 28 janvier 2022 le Conseil d'administration se compose comme suit:

1) Nominations-Reconduction:

- DENAUV Julien, né à Charleroi le 05/09/1991 et résidant Rue Emile Vandervelde, 158, 6534 Gozée.
- LECLERCQ Michaël, né à Charleroi le 02/06/1972 et résidant Rue du Chemin vert, 49, 6540 Lobbes.
- DOFFIGNY Claude, né à Lobbes le 26/09/1959 et résidant Chemin des Maroilles, 37, 6530 Thuin.
- HENIN Gérard, né à Bouffloux le 11/12/1952 et résident Rue de la Piquette, 6, 6536 Thuillies.
- POROLI Daniel, né à Charleroi le 23/12/1972 et résidant à Rue François Vandamme, 90, 6120 Jamboux.
- RAS Lionel né à Charleroi le 11/04/1988 et résident Rue des hirondelles, 6, 6534 Gozée.

2) Démissions:

- COPPEE Xavier, né à Montigny-le-Tilleul le 23/01/1989 et résidant rue de Strée, 17, 6560 Clermont-lez-Walcourt. ne souhaite pas reconduire ses fonctions d'administrateur.
- VAN WYMEERSCH Eric, né à Lobbes, le 01/08/1960 et résidant Rue du Sartiau, 24, 6530 Thuin. ne souhaite pas reconduire ses fonctions d'administrateur.

3) Le conseil d'administration se compose désormais comme suit:

- DENAUV Julien, né à Charleroi le 05/09/1991 et résidant Rue Emile Vandervelde, 158, 6534 Gozée.
- LECLERCQ Michaël, né à Charleroi le 02/06/1972 et résidant Rue du Chemin vert, 49, 6540 Lobbes.
- DOFFIGNY Claude, né à Lobbes le 26/09/1959 et résidant Chemin des Maroilles, 37, 6530 Thuin.
- HENIN Gérard, né à Bouffloux le 11/12/1952 et résident Rue de la Piquette, 6, 6536 Thuillies.
- POROLI Daniel, né à Charleroi le 23/12/1972 et résidant à Rue François Vandamme, 90, 6120 Jamboux.
- RAS Lionel né à Charleroi le 11/04/1988 et résident Rue des hirondelles, 6, 6534 Gozée.

Mentionner sur la dernière page du Volet B :

Au recto : Nom et qualité du notaire instrumentant ou de la personne ou des personnes ayant pouvoir de représenter la personne morale à l'égard des tiers

Au verso : Nom et signature (pas applicable aux actes de type « Mention »).

B) L'assemblée générale statutaire du 28 janvier 2022 a décidé de la modification des statuts de l'association, le texte publié ci-dessous remplace celui publié précédemment:

STATUTS DU ROYAL CERCLE DE TENNIS DE TABLE DE THUIN ASBL

TITRE 1. DE L'ASSOCIATION

-ART.1. L'association est dénommée « Royal Cercle de Tennis de Table de Thuin », en abrégé « RCTT Thuin ».

-ART.1bis. L'association est fondée le 11 décembre 2002 par :

- ALPHONSE Léon, né à Beaumont le 28/08/1940, résidant à Avenue Buisseret, 38, 6530 Thuin.

- BAUDOUX Dave, né à Charleroi le 23/12/1972, résidant à Rue Grignard, 110, 6533 Biercée.

- DOFFIGNY Claude, né à Lobbes le 26/09/1959, résidant à Chemin des Maroëles, 37, 6530 Thuin.

- LANNOY Isabelle, née à Berchem-Ste-Agathe le 18/03/1964, résidant à Chemin des Maroëles, 37, 6530 Thuin.

- LUST Pascal, né à Lobbes le 23/10/1971, résidant à Rue de Namur, 138, 6551 Thy-Le-Château.

- LUST Stéphanie, née à Lobbes le 04/09/1975, résidant à Rue du Presbytère, 2, 6500 Barbançon.

- POROLI Daniel, né à Rance le 24/01/1968, résidant à Rue Emile Vandervelde 56, 6534 Gozée.

- VERSPREET Gérald, né à Lobbes le 02/09/1977, résidant à Rue du 11 Novembre, 18, 6536 Thuillies.

-ART. 2. Son siège est établi à l'adresse suivante : Drève des Alliés, 120 « site du gibet », 6530 Thuin.

L'association a son siège en Région Wallonne, dans l'arrondissement judiciaire du Hainaut.

L'adresse du site internet de l'association est www.rctt-thuin.be

-ART.3. BUT : L'association a pour but d'encourager et de promouvoir la pratique du tennis de table, en valorisant un esprit d'amitié et de convivialité entre ses membres, sans connotation religieuse, politique ou philosophique.

-ART.3bis. OBJET : Ses activités consistent à organiser des entraînements de tennis de table, des événements sportifs ou extra sportifs. L'association pourra s'affilier à toutes fédérations ayant le même but. Elle pourra avoir une activité accessoire à son but afin de lui apporter une aide financière en vue de favoriser la réalisation de celui-ci.

TITRE 2. DES MEMBRES DE L'ASSOCIATION

-ART.4. L'association est composée de membres effectifs et de membres adhérents.

SECTION 1. Des membres effectifs

-ART.5. Devient membre effectif tout membre adhérent en ordre de cotisation et de trésorerie vis-à-vis de l'association, âgé d'au moins 18 ans, qui en fait la demande écrite au conseil d'administration et par décision favorable de l'assemblée générale à la majorité absolue des voix des membres présents ou représentés.

-ART.6. Le conseil d'administration tient au siège de l'association un registre des membres effectifs.

-ART.7. La démission, la suspension ou l'exclusion des membres effectifs se fait de la manière déterminée par le Code des sociétés et des associations. Le membre démissionnaire ou exclu ainsi que ses héritiers n'ont aucun droit à faire valoir sur l'avoir social de l'ASBL. Peut-être réputé démissionnaire le membre qui ne serait pas en ordre de trésorerie vis-à-vis de l'association ou tout membre effectif absent ou non-représenté à plus de deux assemblées générales consécutives. Le membre effectif démissionnaire recouvre alors sa qualité de membre adhérent.

SECTION 2. Des membres adhérents

-ART.8. Le nombre de membres adhérents n'est pas limité.

-ART.9. Sont membres adhérents les personnes s'intéressant à l'objet défini à l'ART.3. des présents statuts et qui en font la demande verbale à un membre du conseil d'administration et par appréciation souveraine du conseil d'administration. Pour tous les membres adhérents ayant moins de 18 ans accomplis, un accord parental ou du responsable légal écrit est obligatoire.

-ART.10. Les membres ont le droit de participer aux entraînements organisés par l'association. Ils ont aussi le droit de participer aux compétitions par équipes auxquelles l'association prend part et lorsqu'elle les y invite.

-ART.11. §1. Les membres ont pour devoir de respecter la charte d'éthique sportive de la communauté française de Belgique.

§2. Ils doivent en outre respecter l'esprit d'éthique, de convivialité et de camaraderie qui anime l'association et sont tenus d'adopter un comportement socialisant et courtois en toutes occasions.

§3. Tout membre, qui contreviendrait aux règles définies par le présent article, se verra sanctionner par le conseil d'administration, l'assemblée générale, ou la commission d'éthique sportive (C.E.S.) selon le cas, et par appréciation souveraine de ceux-ci. Les sanctions, les procédures relatives à celles-ci, ainsi que les dispositions relatives à la commission d'éthique sportive (C.E.S.) sont explicitées dans le règlement d'ordre intérieur de l'association.

§4. Tout membre a, en outre, comme obligation de s'acquitter des cotisations qui lui incombent.

-ART.12. La suspension d'un membre adhérent se fait par simple décision du conseil d'administration, tandis que l'exclusion d'un membre adhérent est prononcée par l'assemblée générale à la majorité des deux tiers des suffrages exprimés par les membres présents ou représentés. Dans les deux cas, la décision est sans appel et ne doit pas être motivée.

-ART.13. Les dispositions de la présente section s'appliquent également aux membres effectifs, en tant qu'elles ne sont pas incompatibles avec des dispositions spécialement applicables aux membres effectifs, telles qu'explicitées dans le titre 2 section 1 des présents statuts.

TITRE 3. DES COTISATIONS

-ART.14. Les membres effectifs ainsi que les membres adhérents s'acquittent annuellement, et ce pour la première semaine du mois de septembre, d'une cotisation fixée annuellement par le conseil d'administration et explicitée dans le règlement d'ordre intérieur de l'association. Cette cotisation ne pourra toutefois excéder 300 euros par an.

TITRE 4. DE L'ASSEMBLEE GENERALE

-ART.15. L'assemblée générale est composée de tous les membres effectifs, elle est présidée par le président du conseil d'administration, ou, à défaut, par le plus âgé des membres présents. Elle est valablement composée lorsqu'au moins deux tiers des membres effectifs sont présents ou représentés. Les membres peuvent se faire représenter par un autre membre, chaque membre ne pouvant être porteur que d'une seule procuration. Les décisions de l'assemblée générale sont prises à la majorité absolue des suffrages exprimés des membres présents sauf dans les cas où une disposition impérative de la loi exige un quorum spécial.

-ART.16. L'assemblée générale est convoquée par le conseil d'administration par courrier électronique, ou à la demande d'un de ses membres en ce qui le concerne, par lettre ordinaire, adressé à chaque membre au moins quinze jours avant l'assemblée. L'ordre du jour est mentionné dans la convocation.

L'Assemblée Générale peut, en totalité ou en partie, être étendue aux membres adhérents ou leurs représentants légaux. Dans ce cas, ceci sera clairement mentionné dans l'ordre du jour de l'A.G. qui sera également communiqué aux membres adhérents.

Les membres adhérents et les représentants légaux des membres adhérents mineurs n'ont aucun droit de vote, ni pouvoir décisionnel sur les sujets abordés en assemblée générale. Le président de l'assemblée générale peut exclure de l'assemblée tout membre adhérent ou représentant légal d'un membre adhérent mineur qui contreviendrait au présent article ou si la bonne tenue de l'assemblée générale l'exige.

-ART.17. L'assemblée générale est compétente pour tous les points déterminés par le Code des sociétés et des associations.

L'assemblée générale est en outre compétente, en vertu de l'article 9 :12, 10° du Code des sociétés et des associations en ce qui concerne la définition de la ligne directrice, les objectifs à adopter par l'association, tant au niveau sportif qu'au niveau extra sportif.

Elle fonctionne conformément aux dispositions du Code des sociétés et des Associations. En assemblée générale, des décisions peuvent être prises en dehors de l'ordre du jour, moyennant l'assentiment unanime des membres présents ou représentés, à l'exclusion des décisions se rapportant à l'exclusion d'un membre, à la dissolution de l'association, aux comptes, au budget et aux modifications statutaires.

-ART.18. Les décisions de l'assemblée générale sont consignées dans des procès-verbaux (PV), signés par le président et le secrétaire ainsi que par tout membre effectif qui en exprime le désir et regroupés dans un registre. Le registre est conservé au siège social où tous les membres effectifs peuvent en prendre connaissance et ce sans déplacement du registre. Les décisions seront portées à la connaissance des tiers justifiant d'un intérêt par le président au plus tard dans le mois qui suit la demande.

TITRE 5. DE L'ORGANE D'ADMINISTRATION (C.A.)

-ART.19. L'association est administrée par un organe (Conseil d'administration) composé de trois administrateurs au moins, dont un président, un trésorier et un secrétaire. Ils sont nommés et révocables en tout temps par l'assemblée générale. La durée du mandat des administrateurs est de 5 ans et ceux-ci sont rééligibles. L'administrateur qui le souhaite peut en tout temps présenter sa démission au conseil d'administration qui la transmet à l'assemblée générale dans le respect des dispositions de l'Art. 9 :8 du Code des sociétés et des associations, le conseil d'administration peut coopter un membre, qui achève ledit mandat, ceci étant confirmé par vote de l'AG suivante.

-ART.20. Le conseil d'administration se réunit sur convocation du président, ou du secrétaire ou de deux administrateurs. Il est présidé par le président ou, à défaut, le plus âgé des administrateurs présents. Le conseil d'administration délibère valablement lorsqu'au moins la moitié des administrateurs est présente. Les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité des suffrages exprimés par les administrateurs présents ; en cas de partage des voix, celle du président est prépondérante.

-ART.21. Les décisions du conseil d'administration sont consignées dans des procès-verbaux signés par le président et le secrétaire ainsi que par tout administrateur qui le souhaite, puis regroupés dans un registre. Le registre est conservé au siège social où tous les membres effectifs peuvent en prendre connaissance sans déplacement de celui-ci.

-ART.22. Le conseil a les pouvoirs les plus étendus en ce qui concerne l'administration et la gestion de l'association, à l'exclusion des prérogatives reconnues à l'assemblée générale par la loi et les présents statuts. Il la représente dans tous les actes judiciaires ou extra judiciaires. Il peut notamment, sans préjudice à tous les autres pouvoirs dérivant de la loi ou des présents statuts. Pour que l'association soit valablement représentée envers les tiers, les signatures de deux administrateurs sont requises. Le CA a la charge de la publication au R.O.I. et de la délégation éventuelle d'une partie des tâches d'administration relatives aux activités du club (Notamment la sélection des joueurs pour la compétition, l'organisation des entraînements, le suivi des travaux).

Le règlement d'ordre intérieur entre en vigueur dès son affichage au siège social de l'association. Il est en outre communiqué par courrier électronique à l'ensemble des membres effectifs et adhérents.

-ART.23. Aucune fonction d'administrateur n'est rémunérée.

-ART.24. Les administrateurs ne contractent en raison de leurs fonctions aucune obligation personnelle et ne sont responsables que de la bonne exécution de leur mandat.

Réserve
au
Moniteur
belge



TITRE 6. DISPOSITIONS DIVERSES

-ART.25. L'exercice social commence le 1^{er} janvier pour se terminer le 31 décembre.

-ART.26. En cas de dissolution de l'association, l'assemblée générale désigne le ou les liquidateur(s) et détermine ses (leurs) pouvoir(s). Le patrimoine de l'ASBL sera affecté à une association ayant un but comparable. Un délai de minimum 6 mois doit être observé entre la dissolution de l'association et la liquidation de son patrimoine.

Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad - 19/04/2022 - Annexes du Moniteur belge

Mentionner sur la dernière page du Volant B :

Au recto : Nom et qualité du notaire instrumentant ou de la personne ou des personnes ayant pouvoir de représenter la personne morale à l'égard des tiers

Au verso : Nom et signature (pas applicable aux actes de type « Mention »).

Annexe N°16 : Formulaire type de demande d'octroi de subvention



SPW Mobilité et Infrastructures
Département des Infrastructures locales
Direction des Infrastructures sportives

Votre contact : infrasports.dgo1@spw.wallonie.be

FORMULAIRE TYPE DE DEMANDE D'OCTROI DE SUBVENTION et annexes **Construction, rénovation, extension**

BASE LEGALE :

Toute demande de subsides s'inscrit dans le cadre du décret du 3 décembre 2020 et de l'arrêté du Gouvernement Wallon du 11 février 2020.

Ceux-ci fixent les dispositions légales et réglementaires qui régissent la procédure applicable aux demandes de subventions relatives à des investissements en matière d'infrastructures sportives.

RENSEIGNEMENTS GENERAUX

1. Objet de la demande :
2. Adresse du site sportif :
3. Dénomination de l'infrastructure :
4. Propriétaire du site sportif :
5. Gestionnaire du site sportif :

RENSEIGNEMENTS RELATIFS AU DEMANDEUR

6. Identité du demandeur :
7. Adresse du demandeur :
8. Personne de contact et fonction :
9. N° de tél / GSM :
10. Email :
11. Définition du statut parmi les demandeurs éligibles suivants :

A - Pouvoirs publics

- ☐ - Province
- ☐ - Commune
- ☐ - Association de communes
- ☐ - Association de provinces
- ☐ - Régie communale autonome
- ☐ - Régie provinciale autonome

B - ASBL

- ASBL de gestion de bâtiments ou terrains sportifs bénéficiant d'un droit de jouissance sur un terrain ou un local permettant la pratique d'au moins un sport, propriété d'une province, une commune, une association de communes ou de provinces, une régie communale autonome ou une régie provinciale autonome.

Joindre le droit de jouissance de 20 ans minimum à dater de l'introduction de la demande de d'octroi de subvention ou un accord de principe du propriétaire sur un futur droit de jouissance. (*)

- Groupement sportif constitué en ASBL propriétaire de son terrain ou de son bâtiment.

Joindre l'acte de propriété.

- Groupement sportif constitué en ASBL disposant d'un droit de jouissance sur une propriété d'une province, une commune, une association de communes ou de provinces, une régie communale autonome ou une régie provinciale autonome.

Joindre le droit de jouissance de 20 ans minimum à dater de l'introduction de la demande d'octroi de subvention ou un accord de principe du propriétaire sur un futur droit de jouissance (*).

- Groupement sportif constitué en ASBL disposant d'un droit de jouissance sur les installations immobilières objets de l'investissement, pour autant que :

- Le droit de jouissance soit établi sous la forme d'un droit réel d'une durée supérieure ou égale à 27 ans ou sous la forme d'un bail emphytéotique ;
- Le groupement sportif compte plus de 2 années d'existence et d'activités sportives régulières au moment de l'introduction de la demande de subvention ;
- Le Conseil d'administration soit constitué d'un nombre de personnes supérieur à 5, dont la majorité n'est pas liée par filiation ni alliée au premier ou second degré.

Joindre le droit de jouissance, sous la forme d'un droit réel d'une durée supérieure ou égale à 27 ans ou sous la forme d'un bail emphytéotique ou un accord de principe du propriétaire (*).

(*) – Si un accord de principe sur un futur droit de jouissance est fourni au stade de la demande d'octroi de subvention, les documents établissant le droit de jouissance sont à transmettre, au plus tard, au stade du dossier projet.

C – Ecoles :

- Ecole propriétaire d'une ou plusieurs infrastructures sportives, pour autant :
- Qu'elle permette l'utilisation publique de son ou de ses infrastructures sportives, en dehors des heures scolaires ;
 - Que l'objet de la demande de subside soit complémentaire aux infrastructures sportives publiques existantes ;
 - Qu'elle mette en place un conseil des utilisateurs ayant pour mission de remettre des avis consultatifs au pouvoir organisateur bénéficiaire de la subvention.

Je précise le réseau :

RENSEIGNEMENTS DIVERS :

12. L'estimation du projet est-elle connue à ce stade :

- ☐ **Oui**
- ☐ **Non**

Si oui, je précise le montant de l'estimation HTVA : € HTVA

13. L'infrastructure a-t-elle bénéficié d'une subvention régionale endéans les 6 dernières années :

- ☐ **Oui**
- ☐ **Non**

Si oui, je précise :

- En quelle année la dernière promesse ferme de subvention a été octroyée :
- Le montant de la dernière subvention : €

14. L'infrastructure est-elle équipée d'un DEA :

- ☐ **Oui**
- ☐ **Non**

Si non, je m'engage à installer un DEA pour la fin des travaux :

- ☐ **Oui**
- ☐ **Non**

15. Auteur de projet :

- ☐ **Je fais appel à un auteur de projet :**
 - ☐ Distinct du maître d'ouvrage
 - ☐ Non-distinct du maître d'ouvrage (Pouvoirs publics visés à l'article 3, 1^{er} du décret du 03 décembre 2020)
- ☐ **Je ne fais pas appel à un auteur de projet**

RECEVABILITE DE LA DEMANDE**Annexe 1 : Respect des valeurs éthiques**

Je déclare sur l'honneur que je garantirai le respect des valeurs éthiques au sein de l'infrastructure sportive pour laquelle je sollicite une demande d'octroi de subvention.

- ☐ **Oui**
- ☐ **Non**

Je joins en annexe la charte régionale portant sur l'esprit du sport et ses valeurs, dûment signée et adoptée par l'organe décisionnel de mon organisation.

Charte éthique

Je m'engage à mettre en œuvre, au sein de l'infrastructure pour laquelle je sollicite une demande d'octroi de subvention, des actions rencontrant les 3 axes visés dans la charte régionale :

- Promotion du Fair-Play et des bonnes pratiques sportives ;
- Promotion de la mixité et le respect des genres ;
- Promotion de l'inclusion, sous toutes ses formes.

Je coche les actions que je mettrai en œuvre ainsi que les axes concernés :

Actions :	Promotion du Fair-play et des bonnes pratiques sportives	Promotion de la mixité et le respect des genres	Promotion de l'inclusion, sous toutes ses formes
Utiliser, lors de chaque activité sportive publique, un « kit communication » (affiches, flyers, fanions, roll-up, Beach-flag etc.) prônant les valeurs du sport			
Organiser ou accueillir, annuellement, une conférence ou un atelier ayant pour thématique la lutte contre les discriminations et l'inclusion des minorités			
Mettre en place des partenariats avec des centres d'accueil, CPAS, ou autres institutions publiques et privées en lien avec l'éthique			
Mettre à disposition ses infrastructures pour des initiatives à caractère éducatif et/ou social comme, par exemple : école de devoirs, associations 3 ^{ème} âge, associations favorisant la mixité et la cohésion sociale, ...			
Organiser des événements caritatifs au profit de structures locales rencontrant les valeurs de la charte			
Promouvoir la mixité de genre en organisant une ou des activités destinées à vaincre les stéréotypes			
Mettre en œuvre des projets sportifs de loisirs adaptés aux publics fragilisés : ○ Porteurs de maladies chroniques ○ Personnes en revalidation, rééducation ○ Seniors ○ Personnes sédentarisées dans l'optique d'une remise en forme ○ Porteuses de handicap ○ Parents isolés ○ Publics paupérisés ○ ...			
Mettre en place des actions de promotion du volontariat au sein des structures sportives			
Créer une émulation autour du Fair-Play, par exemple : organiser un « tournoi du fair-play » ou autres activités ludiques, instaurer un prix local du fair-play sur base du comportement du club durant l'année, ...			
Encourager la mixité sociale et l'inclusion via des événements spécifiques permettant de réunir, en un même lieu, des publics variés autour d'une activité commune			
Autres :			

Annexe 2 : Accessibilité des infrastructures aux personnes à mobilité réduite

Remarque :

L'accessibilité des personnes à mobilité réduite à l'infrastructure pour laquelle une demande d'octroi de subvention est introduite, doit être assurée et ce, au minimum pour la partie des investissements subsidiés.

J'ai pris connaissance des fiches techniques Infrasports portant sur l'accessibilité des personnes à mobilité réduite disponibles sur le Portail Infrastructures :

- ☐ Oui
- ☐ Non

Je coche les cases correspondant à la situation actuelle et à la situation projetée :

		Situation actuelle			Situation projetée		
Pas présent dans l'infrastructure= /		/	V	X	/	V	X
Accessible= V -							
Non accessible= X							
Parking	- Au moins 2 emplacements PMR sont prévus + 1 emplacement supplémentaire par tranche successive de 50 emplacements - L'(les)emplacement(s) se situe à moins de 40m de l'entrée principale - Dimensions de l'emplacement : 3.30m x 5m (6m de long si bout à bout) - Le panneau E9a est placé à 2.20m de haut						
Accès à l'infrastructure	- Revêtement de sol stable, plan et non meuble, sans trou/fente, ni obstacle 1.5m de largeur sans marche ni ressaut et avec une pente transversale de 2% maximum - Pente de maximum 2% (si + voir rampe d'accès) - Signalétique d'identification et d'orientation prévue depuis la voie d'accès						
Rampe d'accès	- Largeur minimum 1.2m - Pente de : 5% max sur 10m de long 7% sur 5m 8% pour 2m 12% pour 50cm - Présence de palier de repos entre 2 portions de rampe - Les paliers de repos présentent une aire de rotation de 1.5m - Double main courante à 75cm et à 90cm de chaque côté de la rampe - Bordure de 5 cm du côté du vide - Aire de rotation de 150 cm de diamètre au pied et en haut de la rampe						
Porte d'entrée et autres portes	- Porte battantes recommandée OU portes coulissantes - La résistance à l'ouverture est inférieure à 5kgf - La porte est bien identifiable - Pas de marche						

	• Passage libre de 85cm • Présence d'une aire de rotation (diamètre 150cm) de part et d'autre de la porte et hors débattement de porte • Laisser 50cm de mur sans obstacle côté poignée • Les portes vitrées sont identifiées avec un marquage à trois hauteurs différentes • L'entrée est repérable par une personne déficiente visuelle grâce à des dalles podotactiles, un paillason ou autre						
Accueil	• Proche de l'entrée • Une partie du guichet à max 80cm de haut • Non vitré ou vitré et équipé d'une boucle à induction magnétique						
Escalier et mains courantes	• Nez des premières et dernières marches de chaque volées contrastés, visible dans le sens de la montée et de la descente Marches antidérapantes • La main courante est continue de part et d'autre de l'escalier • La main courante est à 3.5cm du support et a un diamètre de 40 à 45mm + dépassement de 40cm en bas et en haut de l'escalier • Dalles podotactiles d'éveil à la vigilance présentes en haut de chaque escalier						
Ascenseur	• Cabine : profondeur de 140cm, largeur de 110cm et les boutons situés entre 80 et 95cm du sol • Passage libre de porte de 90cm • Bouton en relief, contrastés et traduits en braille • La porte est coulissante et automatique • La porte est accessible via une aire de rotation de 150 cm de diamètre et le bouton d'appel est situé à minimum 50 cm d'un angle rentrant • Ascenseur équipé d'une synthèse vocale • L'ascenseur dessert tous les étages accessibles au public et aux sportifs • Présence d'interphone avec message visuels pour personnes déficientes auditives						
Couloirs et circulations intérieures	• Couleur contrastée entre le sol et le mur • 120cm de large sans encombre et 150cm à chaque changement de direction et devant chaque porte • Eclairage uniforme 100 lux dans les couloirs et 300 lux dans les locaux • Utiliser des pictogrammes pour la signalétique • Présence de zones de repos						

	Les objets saillants de plus de 20cm sont prolongés jusqu'au sol et détectables à la canne							
Sanitaires	- Dimension du local de min 2.20m x 2.20m - Aire de rotation de 1.5m de diamètre présente dans le local sans croiser les différents équipements présents - Aire de transfert de 1.10m libre à côté de la toilette dans l'axe face à la porte (ATTENTION si le WC est face à la porte cela ne fonctionne pas pour l'aire de transfert) - La porte s'ouvre vers l'extérieur - La porte est munie d'une lisse horizontale sur sa face intérieure à une hauteur de 90 cm - L'évier est à max 80cm du sol - L'axe de l'évier est à min 50cm de tout obstacle - Cuvette à une hauteur de 50 cm - Barres d'appui de 90 cm de long de part et d'autre de la cuvette et positionnées à 35 cm de l'axe de la cuvette et à 80 cm de haut - Robinet actionnable le poing fermé							
Cafétéria	- La hauteur des tables ne dépasse pas 80cm - L'allège sous les vitres donnant vue sur l'aire de sport ne dépasse pas 80cm - Le chemin d'accès aux sanitaires est aisé depuis la cafétéria - Une partie du bar est baissé à 80 cm - Les cartes et tarifs sont lisibles et imagés							
Vestiaires	- Présence d'un siège rabattable dans la douche + des barres d'appui de 90 cm de long de part et d'autre du siège (positionnées à 35 cm de l'axe du siège et à 80 cm de haut) - Robinet actionnable le poing fermé - Présence des barres d'appui - Présence d'une aire de transfert de 110cm x 130 cm face à la porte à côté de la banquette - Banquette à 50cm de hauteur - Accès de plain-pied à tous les équipements (douche, WC, vestiaires, bassin, salle de sport, ...)							
Casiers	- Présence de casiers à différentes hauteurs - Présence de contraste entre les casiers - Le système de verrouillage des casiers est simple d'utilisation							
Tribunes	Présence de surfaces libres de 130cm par 80cm pour les personnes en chaise roulante (chaque place est desservie par une aire de rotation de 150 cm de diamètre)							

Annexe 5 : Performance énergétique et utilisation de matériaux durables

Je déclare sur l'honneur que :

- ☐ Le projet n'a aucun impact au niveau énergétique
- ☐ Le projet a un impact en matière énergétique

Si le projet a un impact en matière énergétique, je joins un bref descriptif des améliorations énergétiques envisagées.

Je déclare sur l'honneur que je m'engage à privilégier des matériaux durables :

- ☐ Oui
- ☐ Non

Annexe 6 : Projet de développement sportif :

Je joins le projet de développement sportif dûment motivé.

Annexe 7 : Pour les communes et les provinces

Inscription du projet dans le Programme Stratégique Transversal (PST)

Je joins la délibération du Conseil communal ou du Conseil provincial ainsi que l'extrait du PST qui reprend l'investissement concerné.

Annexe 8 : Infrastructures sportives de quartier :

Je joins le projet de programme d'animation à vocation sociale validé par une autorité publique locale (commune, CPAS, société de logement, service PCS, ...).

DOCUMENTS A ANNEXER A VOTRE DEMANDE D'OCTROI DE SUBVENTION

Annexe A : Joindre une délibération de l'organe décisionnel du demandeur sollicitant la subvention.

Annexe B : Joindre des photos des installations ou du site concernés par la demande d'octroi de subvention.

Annexe C : Pour les demandeurs repris à l'article 3, 2° et 3° du décret (Asbl & Groupements sportifs constitués en ASBL) : joindre une copie de leurs statuts publiés au Moniteur Belge et de leurs dernières modifications.

Annexe D : Pour les demandeurs repris à l'article 3, 4° du décret (Ecoles) : joindre le projet de composition du conseil des utilisateurs ainsi qu'un projet d'occupation de l'infrastructure sportive en dehors des heures scolaires.

Annexe E : Pour les demandeurs repris à l'article 3, 1°, d) de l'arrêté du Gouvernement Wallon (les infrastructures sportives de quartier) : joindre le projet de composition du conseil des utilisateurs.

Annexe F : Joindre une description et/ou le programme des travaux envisagés.

Infrasports se tient à la disposition des demandeurs qui le souhaitent afin de les conseiller et ensuite de les accompagner tout au long de leurs démarches dans la procédure de demande de subsides et en vue de les orienter vers des projets de qualité, adaptés à leurs besoins.

Date – Nom et prénom - Fonction - Signature de la personne compétente pouvant engager le demandeur,

.....

Annexe N°17 : Charte éthique conditionnant l'octroi des subventions aux infrastructures sportives

1



Charte éthique conditionnant l'octroi des subventions aux infrastructures sportives

Préambule

La Déclaration de Politique Régionale souligne l'importance du sport en tant que facteur d'insertion et d'intégration et met l'accent sur ses bienfaits, qui dépassent les aspects physiques et de santé habituellement mis en avant. Parmi ceux-ci, les valeurs humaines et citoyennes véhiculées par le sport sont une plus-value essentielle, dont la reconnaissance et la promotion nous paraissent indispensables.

Par ailleurs, la lutte contre le sexisme, le racisme, l'antisémitisme, la xénophobie ou toute autre forme de discrimination, doit retenir toute notre attention.

Au travers de la tutelle exercée sur les infrastructures sportives subsidiées, la Wallonie veut montrer l'exemple en proposant sa vision et en donnant l'impulsion nécessaire, afin de faire rayonner ces valeurs, sur son territoire et au-delà.

Les infrastructures sportives, en contact direct avec la population et les autres acteurs du sport, sont un vecteur parfait de diffusion et de promotion de ces valeurs, sur lequel nous pouvons agir concrètement.

Les demandeurs d'une subvention régionale en matière d'infrastructures sportives s'engagent, sans condition, à signer la présente charte, partie intégrante du dossier et ce, sous peine d'inéligibilité. Ils s'engagent, par ailleurs, à la diffuser auprès des utilisateurs des infrastructures subsidiées et à la faire respecter.

N.B. : le masculin est utilisé ici à titre épicène

1. ESPRIT DU SPORT ET VALEURS

Partant du précepte que le sport est un vecteur d'épanouissement individuel dans la société, qu'il participe au développement du corps et de l'esprit, qu'il favorise l'ouverture, le mélange et les relations sociales entre individus ;

Sachant que chaque être humain est complexe et multiple, riche de toutes ses expériences de vie, de ses convictions philosophiques, de ses traditions et engagements, particuliers ou collectifs ;

2

Considérant que chaque individu qui pratique une activité physique ou sportive adhère aux valeurs et prescrits qui la régissent, qu'elle soit pratiquée en tant que loisir ou en vue d'une compétition sportive ;

Considérant que ces valeurs sont, notamment : l'inclusion, le fair-play, l'esprit d'équipe, le goût de l'effort, la solidarité, le respect des adversaires, des arbitres et officiels, des entraîneurs, des éducateurs, des supporters et des institutions qui les encadrent ;

Considérant que tout excès dans la pratique et l'organisation du sport doit être banni (dopage, paris, etc.) ;

Précisant qu'est assimilé au « pratiquant du sport et de l'activité physique » tout individu ou structure impliquée dans l'encadrement et la gestion du sport, tels la famille, les entraîneurs, formateurs, animateurs, éducateurs, moniteurs, dirigeants, supporters, personnel médical et paramédical, administrations publiques, centres sportifs, clubs, autres associations sportives, etc. ;

Prenant en compte que le « pratiquant du sport et de l'activité physique » reconnaît librement les règlements édictés et acceptés par les communautés de sportifs, lesquels respectent et complètent des règles supérieures que sont les traités, directives, lois, décrets, ordonnances, etc., régissant les relations entre les citoyens ;

Acceptant comme un fait largement démontré que le sport et l'activité physique pratiqués en société peuvent prendre place dans des lieux multiples, par exemple : les stades, les espaces dédiés au sport de rue, les piscines, les vélodromes, les parcours balisés, les complexes multisports et tous les locaux faisant partie intégrante de l'environnement de la pratique sportive tels que vestiaires, lieux de rassemblement, cafétéria ou lieux de rencontre, au sein ou autour du complexe sportif ;

Acceptant que la très grande majorité des lieux de sport ou d'activité physique se trouvent dans l'espace public, voire même qu'ils appartiennent aux collectivités publiques, et sont, par définition, ouverts à tous ;

Pour l'ensemble de ces motifs, alors que chaque pratiquant est riche de ses valeurs propres, philosophies de vie ou d'appartenance, lorsqu'il participe aux activités objets de la présente charte, il accepte, sans aucune exception, de se conformer aux règles du sport, au sens le plus large, sans mettre en exergue, de façon intolérante, ses convictions philosophiques, de quelque manière que ce soit et sans mettre en cause celles de ses partenaires ou adversaires.

2. RÈGLES DÉONTOLOGIQUES APPLICABLES AUX BÉNÉFICIAIRES DES SUBVENTIONS RÉGIONALES.

Les bénéficiaires, via leur mission de gestionnaires d'infrastructures, sont les garants du respect et de la transmission de l'esprit du sport et de ses valeurs, tels qu'énoncés au point 1.

Dans ce cadre, ils s'engagent formellement à :

- S'appliquer à eux-mêmes les valeurs du sport et adopter des règles démocratiques de fonctionnement et de bonne gouvernance au sein des infrastructures, notamment en étant attentifs à l'équilibre des genres, tant dans les instances décisionnelles que dans la mise à disposition des infrastructures ;
- Mettre en œuvre des actions de sensibilisation favorisant la diffusion, la compréhension et l'adhésion de tous les usagers à ces valeurs ;
- S'efforcer, selon leurs moyens et les caractéristiques propres à chaque discipline, de rendre accessible au plus grand nombre, la pratique des activités sportives de loisirs ou de compétition ;
- Lutter contre toute forme de discrimination, en référence à la [Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination](#) et au [Décret du 2 mai 2019 modifiant le décret du 6 novembre 2008 relatif à la lutte contre certaines formes de discrimination](#) qui déterminent les facteurs suivants :
 - Le genre
 - les 5 critères dits « raciaux » : prétendue race, couleur de peau, nationalité, ascendance et origine nationale ou ethnique
 - le handicap
 - les convictions philosophiques ou religieuses
 - l'orientation sexuelle
 - l'âge
 - les ressources financières
 - l'état civil
 - les convictions politiques
 - les convictions syndicales
 - l'état de santé
 - les caractéristiques physiques ou génétiques
 - la naissance
 - l'origine sociale
 - la langue
- Prendre des dispositions coercitives à l'encontre de toute forme de discrimination observée dans les infrastructures ;

- Intégrer dans la politique sportive et les infrastructures, des actions spécifiques et des mesures visant à soutenir et développer :
 - La promotion du fair-play et des bonnes pratiques sportives
 - La promotion de la mixité et le respect des genres
 - La promotion de l'inclusion, sous toutes ses formes
- Dans une perspective de développement durable et de respect des deniers publics, s'engager à maintenir les infrastructures en bon état d'entretien.

3. ENGAGEMENTS

Outre la signature de la présente charte, et afin de permettre au pouvoir subsidiant la vérification des engagements pris à l'article 2, les bénéficiaires préciseront, au moment de la demande, via un formulaire fourni par l'administration, les actions qu'ils s'engagent à mettre en œuvre, dans un délai de 6 mois, à dater de l'ouverture de leurs infrastructures.

À la demande de l'administration, les bénéficiaires devront être en mesure de fournir tout document probant prouvant ces actions.

Jean-Luc CRUCKE

Ministre wallon des sports

Annexe N°18 : Label ADEPS communes sportives

Label ADEPS Communes Sportives 2022

Grille de cotation

1. Politique sportive				
Le collège communal compte un échevin des sports	Non	Oui		
Nombre d'employés administratifs du Service des sports (nombre de personnes travaillant exclusivement pour le sport)	Un mi/temps	Un temps plein	Plus d'un temps plein	
Page internet du Service des sports	On y trouve les contacts du Service des sports ainsi que les horaires d'ouverture	On y trouve des informations à jour concernant les activités du Service des sports		
Types d'aides aux sportifs (chèques sport, CPAS, ...) et/ou cercles sportifs offerts par la commune	Possibilité de subvention financière et/ou d'aide matérielle ou logistique offerte aux clubs	Aides aux citoyens (chèques-sport, CPAS, ...)	Idée originale/innovante*	

Partenariats avec le CPAS, les maisons de santé, les maisons de repos, les maisons de jeunes, les associations spécialisées (féminines, personnes porteuses de handicap, développement durable, restos du cœur, ...) ou dans le cadre du Plan de cohésion sociale, pour la mise en place d'actions de promotion du sport auprès de la population	La commune développe un partenariat	La commune développe deux partenariats	La commune développe 3 partenariats ou plus	
Politique générale sportive de votre commune	La politique générale sportive de la commune est pertinente**	La politique générale sportive de la commune prend en compte le développement de l'infrastructure sportive (veut améliorer ou développer son infrastructure)	La politique générale sportive de la commune comporte une ou des idées originales/innovantes*	
L'office du tourisme ou syndicat d'initiative de votre commune ***	Fait la promotion d'activités sportives dans la commune	Développe des partenariats permettant la mise en avant d'activités sportives dans la commune		
* Originale/innovante : une idée qui de par sa nature ou son originalité se distingue dans ce qui se fait ailleurs				
** Une politique pertinente est une vision à court, moyen et long terme d'actions réalistes pour le développement et l'accès au sport pour tous				
*** Cet item n'est pas pris en compte (la cotation également) s'il n'y a pas d'office du tourisme ni de syndicat d'initiative dans la commune				

2. Activités sportives				
Organisation de stages et/ou activités sportives par la commune	La commune organise une activité ponctuelle ou un stage sur l'année	"[La commune organise une activité ponctuelle ET un stage] OU [La commune organise une activité régulière]	La commune organise une activité ponctuelle ET un stage ET une activité régulière	
Collaboration avec l'Adeps, Service des sports de la province, l'Observatoire de la Santé, ...	La commune développe un partenariat	La commune développe deux partenariats	La commune développe trois partenariats ou plus	
Organisation d'activités pour les aînés	Soutien de la commune à au moins un partenaire spécifique	La commune organise au moins une activité ponctuelle	[La commune soutient au moins un partenaire spécifique ET organise au moins une activité ponctuelle ou régulière] OU [La commune organise au moins un stage]	[La commune organise au moins une activité spécifique (un stage par exemple) ET organise au moins une activité ponctuelle ou régulière] OU [La commune organise au moins une activité ponctuelle ET au moins une activité régulière]

Organisation d'activités pour les personnes porteuses d'un handicap	Soutien de la commune à au moins un partenaire spécifique	La commune organise au moins une activité ponctuelle	[La commune soutient au moins un partenaire spécifique ET organise au moins une activité ponctuelle ou régulière] OU [La commune organise au moins un stage]	[La commune organise au moins une activité spécifique (un stage par exemple) ET organise au moins une activité ponctuelle ou régulière] OU [La commune organise au moins une activité ponctuelle ET au moins une activité régulière]
Organisation d'activités intergénérationnelles	Soutien de la commune à au moins un partenaire spécifique	La commune organise au moins une activité régulière	La commune organise au moins une activité régulière ET [soutient au moins un partenaire ou organise au moins une activité ponctuelle]	
Organisation d'activités collectives (course à pied, marche nordique, ...)	Soutien de la commune à au moins un partenaire spécifique	La commune organise au moins une activité régulière	La commune organise au moins une activité régulière ET [soutient au moins un partenaire ou organise au moins une activité ponctuelle]	
Organisation d'activités pour les publics fragilisés (en difficulté d'insertion, en décrochage scolaire, en situation de précarité sociale et économique, ...)	Soutien de la commune à au moins un partenaire spécifique	La commune organise au moins une activité ponctuelle	[La commune soutient au moins un partenaire spécifique ET organise au moins une activité ponctuelle ou régulière] OU [La commune organise au moins un stage]	[La commune organise au moins une activité spécifique (un stage par exemple) ET organise au moins une activité ponctuelle ou régulière] OU [La commune organise au moins une activité ponctuelle ET au moins une activité régulière]

Organisation d'activités spécifiques féminines	Soutien de la commune à au moins un partenaire spécifique	La commune organise au moins une activité ponctuelle	[La commune soutient au moins un partenaire spécifique ET organise au moins une activité ponctuelle ou régulière] OU [La commune organise au moins un stage]	[La commune organise au moins une activité spécifique (un stage par exemple) ET organise au moins une activité ponctuelle ou régulière] OU [La commune organise au moins une activité ponctuelle ET au moins une activité régulière]
Organisation d'activités spécifiques adolescents	Soutien de la commune à au moins un partenaire spécifique	La commune organise au moins une activité ponctuelle	[La commune soutient au moins un partenaire spécifique ET organise au moins une activité ponctuelle ou régulière] OU [La commune organise au moins un stage]	[La commune organise au moins une activité spécifique (un stage par exemple) ET organise au moins une activité ponctuelle ou régulière] OU [La commune organise au moins une activité ponctuelle ET au moins une activité régulière]
Organisation d'événements de masse (Salon, portes ouvertes, journée sportive, ...)	La commune organise un événement de masse	La commune organise deux événements de masse	La commune organise trois événements de masse ou plus	
Existence d'un calendrier des activités sportives dans la commune	Non	Oui		

Soutien de la commune aux manifestations sportives portées par une initiative citoyenne	La commune offre un soutien financier	La commune offre un soutien logistique et/ou humain	La commune offre un soutien financier ainsi que logistique et/ou humain	
---	---------------------------------------	---	---	--

3. Mise en avant des cercles sportifs				
Promotion des activités sportives de la commune, des cercles sportifs ou des citoyens via les différents canaux de communications dont dispose la commune	L'information existe	L'information est facilement accessible à tous****		
Il existe un listing complet et précis des coordonnées des cercles sportifs de la commune (avec les horaires d'activités, les lieux d'activités, ...) sur un site internet ou à disposition des habitants de la commune	Le listing est incomplet (il mentionne uniquement le nom des cercles sportifs sans précision d'horaires ou de lieux, il ne mentionne pas tous les cercles sportifs, ...)	Le listing est complet (il mentionne tous les cercles sportifs avec les horaires, les lieux, ...) mais n'est pas à jour	Le listing est complet et mis à jour	
La commune met en avant ses cercles sportifs via une journée portes ouvertes ou toute autre initiative	Organisation d'une journée portes ouvertes ou d'une journée sportive avec mise en avant des cercles sportifs	Mise en avant des cercles sportifs via des flyers, dans un magazine ou sur écran promotionnel	Les deux	
Organisation d'un mérite sportif et/ou d'une mise à l'honneur	Organisation d'une mise à l'honneur (dans le journal communal, au conseil communal, ...)	Organisation d'un mérite sportif	Les deux	

4. Infrastructures sportives				
Recensement de toutes les infrastructures sportives communales	Il existe un recensement	Le recensement est facilement accessible ****	Les deux	
Promotion des infrastructures sportives communales via les canaux de communication dont dispose la commune	Promotion ponctuelle (ex : via un toutes-boîtes ou un bulletin communal)	Promotion régulière via un site internet ou sur les réseaux sociaux	Les deux	
Promotion des infrastructures sportives communales via des manifestations, organisations sportives, ...	La commune organise une action mettant en avant ses infrastructures sportives	La commune organise deux actions mettant en avant ses infrastructures sportives	La commune organise plus de deux actions mettant en avant ses infrastructures sportives	
Il existe dans la commune un parcours santé, un street workout, un parcours hébertisme, ...	Un parcours (santé, hébertisme, street-workout, ...)	Deux ou trois parcours	Plus de trois parcours	
Infrastructures équipées et/ou accessibles pour les personnes porteuses d'un handicap	Non	Les infrastructures sportives sont équipées et/ou accessibles en partie. Les parties non-équipées et/ou non-accessibles sont en développement	Toutes les infrastructures sportives de la commune sont équipées et/ou accessibles pour les PMR	

Infrastructures sportives sont gérées par une personne ayant le diplôme de gestionnaire d'infrastructure sportive (GIS)	Non	Oui		
La commune soutient toute initiative citoyenne favorisant les espaces sportifs participatifs ou conviviaux	La commune offre un soutien financier	La commune offre un soutien humain et/ou logistique	Les deux	
Accessibilité des infrastructures sportives scolaires (mises à disposition des salles de gymnastiques aux cercles sportifs de la commune par les écoles)	Non	Au moins une infrastructure scolaire est accessible aux cercles sportifs de la commune		

5. Mobilité douce				
Politique communale afin de favoriser la mobilité douce	La commune organise au moins une action ponctuelle (journée sensibilisation tout public, prêt de vélos électriques, journée/semaine de la mobilité, ...)	La commune organise au moins une action régulière OU au moins une action de sensibilisation dans les écoles (brevet cycliste, ...) OU au moins un stage (apprendre à rouler, ...)	La commune organise [une action ponctuelle ET une action régulière] OU [une action ponctuelle ET un stage] OU [une action régulière ET un stage]	

Partenariat avec les entreprises pour favoriser la mobilité douce	Non	Oui		
Des itinéraires touristiques en vélos et/ou des marches balisées dans la commune sont cartographiés et les cartes sont accessibles	Une cartographie existe et est à jour	Les cartes sont facilement accessibles pour le citoyen	Les deux	
La commune dispose de stationnements dédiés aux vélos	Non	Oui		
Il existe des stationnements dédiés aux vélos à proximité des infrastructures sportives de la commune	Non	Oui		

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm