
Motivations et satisfactions des dirigeants de clubs sportifs
Cas du football belge francophone à trois niveaux de jeux différents

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

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


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

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


Méthodologie


Malgré l’accord de principe des responsables des clubs concernés, à peine un tiers des formulaires distribués ont été complétés (tableau 1). Le faible pourcentage de retour s’explique par la difficulté d’obtenir des réponses spontanées de la part des dirigeants. Ceux-ci préfèrent répondu au questionnaire au calme, à domicile, et le renvoyer ensuite par la poste. Toutefois, comme c’est fréquemment le cas dans ces conditions, une majorité de sujets n’ont pas respecté leur promesse. Nous en remercions d’autant plus vivement tous ceux qui ont collaboré activement à l’enquête.

Tableau 1 - Données descriptives

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Nombre de clubs</th>
<th>Nombre de questionnaires envoyés</th>
<th>Nombre de questionnaires répondues</th>
<th>Pourcentage de retour</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nationale 3 et promotion</td>
<td>5</td>
<td>50</td>
<td>30</td>
<td>60 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Franchise</td>
<td>9</td>
<td>90</td>
<td>30</td>
<td>33,3 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Pratiquant 1 et 4</td>
<td>12</td>
<td>145</td>
<td>90</td>
<td>62,1 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>26</td>
<td>280</td>
<td>103</td>
<td>36,8 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Le questionnaire comprend six parties. Elles portent sur :

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

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

- Les satisfactions ou les insatisfactions. Il est opportun de déterminer ce qu’apporte, sur le plan essentiellement personnel, la prise de
responsabilités au sein d'une association sportive. Quatre questions visaient à fournir des informations intéressantes à ce sujet.

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

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

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

- Les réponses ont été enregistrées dans une base de données informatiques. Les questions fermées ne posaient aucun problème d'encodage. Dans le cas des questions ouvertes, il fut nécessaire d'élaborer des catégories de réponses de manière inductive. Lorsque les réponses pouvaient décider d'avis favorables ou défavorables, un paradoxe a été respecté. Cloos et al. (1998) ont décrit les modalités du traitement statistique. La précision du dépouillement des questionnaires et du classement des réponses ouvertes a été vérifiée par le calcul du pourcentage d'accords inter-ana-lyses. Ce dernier dépasse 92%.

**RÉSULTATS ET DISCUSSION**

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

**Les motivations**

Cette partie du texte vise à déterminer pourquoi certaines personnes décident un jour de s'engager dans le comité d'un club de football et s'ils envisagent de poursuivre leur activité. Raissaient incitant un individu à devenir membre du comité d'un club de football La passion ressentie à l'égard du football (38,4%) constitue logiquement le facteur le plus fréquemment cité (figure 1). Si l'on y ajoute les réponses classées dans la catégorie "Rester dans le football!" (2,1%), nous constatons que les motivations sont essentiellement motivées par leur intérêt envers l'activité sportive. Ces motifs sont cités par les inconditionnels de la discipline sportive ou par d'anciens joueurs. Dans un club, ces "comitards" sont très précieux car leur motivation est avant tout intrinsèque. En effet, l'activité elle-même constitue leur principale raison de s'investir. Lorsqu'un club souhaite étoffer son équipe de dirigeants, il conviendrait qu'il recherche des collaborateurs moyens par ces deux motifs d'engagement.

Par ordre d'importance quantitative, la deuxième raison est nettement l'engagement dans un comité relève de la volonté de rendre service à un groupe (20,6%). Ceci découle vraisemblablement d'un souci de faire profiter autant des dispositions et qualités personnelles ou professionnelles. Le sentiment d'une utilité contribue également au développement de la motivation intrinsèque. Sa place de choix parmi les motifs d'engagement met en évidence toute l'importance de l'attention qu'il convient de consacrer à la mise en valeur des actions réalisées par les bénévoles au bénéfice du club. En effet, si leurs utilisations dans la vie du club n'étaient pas soulignées lorsque l'occasion se présente, ces derniers pourraient se sentir frustrés. Par ailleurs, ce renforcement positif doit être uti- lisé avec modulation afin d'éviter la transformation du sentiment de satisfaction personnelle en motivation extrinsèque. En excès, il manquerait également de crédibilité. Les principaux responsables d'un club doivent dès lors veiller à gérer cet aspect délicat des relations humaines. Précédant par les contingences matérielles de la gestion d'une association sportive, il ne devraient pas négliger l'influence des paramètres sociaux sur l'efficacité d'un comité. La recherche d'un contact avec d'autres personnes, le fait de se retrouver, de travailler ensemble à un projet commun ont pour partie des motifs classés dans la catégorie "Rôles sociaux" regroupant 9,2% des réponses (figure 1). Son importance soutient la recommandation que nous venons de formuler. Un comité doit fonctionner comme une équipe. Il nécessite également des qualités telles que cohésion et confiance et doit permettre à chacun d'apporter sa contribution à la réussite collective. Comme dans un groupe sportif, certains membres du comité sont animés par la recherche de leur propre valorisation. Un intérêt personnel représente 9,2% des raisons énumérées par les responsables des clubs (figure 1). Il est indéniable que certains dirigeants recherchent un prestige personnel, la prise de responsabilités ou simplement, une satisfaction individuelle. Ces raisons se classent parmi les facteurs de motivation extrinsèque. Elles concernent des motifs de satisfaction indépendants de la tâche elle-même et sont plus fragiles dans le

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

![Graphique montrant le pourcentage de motifs d'engagement](image-url)
Intentions futures en matière d’activité au sein du club

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

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

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

Nous constatons que :

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

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

- Le manque de temps est également un facteur qui influence le choix des "comitards". Leur disponibilité est tributaire de leur activité professionnelle. En fonction de celle-ci, plusieurs membres de comité (7,9%) continueraient ou cesseraient d’assumer leurs responsabilités. Le partage du temps entre les multiples tâches obligatoires ou non constitue une des préoccupations majeures de notre société, à la fin du 20e siècle. Le manque de temps peut faire de la santé un argument considéré comme une excuse "passe-par- tout". Il figure largement en tête des raisons avancées par les jeunes pour expliquer leur abandon de la pratique sportive ou leur non-participation (Ledent et al., 1997).

L’implication des gestionnaires n’est pas négligeable. Au sein des clubs, les dirigeants sont associés directement au fonctionnement du club : administration, représentation, obligations diverses...

Le volume horaire de ces activités s’estompe difficilement mais il peut parfois devenir difficile à gérer et conduit alors à un sentiment de ras-le-bol et à l’abandon des activités. Ceci souligne toute l’importance de créer des structures dans lesquelles le partage des responsabilités s’effectue dans un climat de confiance réciproque.

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

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

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

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Niveau de jeu</th>
<th>0 à 14 ans</th>
<th>15 à 24 ans</th>
<th>25 à 34 ans</th>
<th>35 à 44 ans</th>
<th>45 à 59 ans</th>
<th>60 ans et plus</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Footballoer</td>
<td>43,3</td>
<td>42,1</td>
<td>41,3</td>
<td>41,0</td>
<td>40,5</td>
<td>39,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Basketball</td>
<td>10,5</td>
<td>12,7</td>
<td>12,7</td>
<td>13,3</td>
<td>14,7</td>
<td>14,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Hockey</td>
<td>7,5</td>
<td>9,9</td>
<td>11,1</td>
<td>11,1</td>
<td>11,1</td>
<td>11,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Clubs de base</td>
<td>2,2</td>
<td>2,2</td>
<td>2,2</td>
<td>2,2</td>
<td>2,2</td>
<td>2,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Ambiance</td>
<td>6,8</td>
<td>6,8</td>
<td>6,8</td>
<td>6,8</td>
<td>6,8</td>
<td>6,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Activités</td>
<td>5,1</td>
<td>5,1</td>
<td>5,1</td>
<td>5,1</td>
<td>5,1</td>
<td>5,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Pratique</td>
<td>3,3</td>
<td>3,3</td>
<td>3,3</td>
<td>3,3</td>
<td>3,3</td>
<td>3,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Aspirations</td>
<td>2,1</td>
<td>2,1</td>
<td>2,1</td>
<td>2,1</td>
<td>2,1</td>
<td>2,1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

Nous aborderons successivement l'avis des dirigeants quant à :

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

**L'influence des résultats de l'équipe première sur leur comportement, attitude et/ou humeur**

Près d'un dirigeant sur deux (64,7%) considère que les résultats sportifs exercent une nette influence sur son comportement (tableau 3). Même s'ils ne participent pas directement aux rencontres sportives, il est normal que les "comariats" se soient implantés par les pressions de l'équipe première. Celles-ci valorisent le travail qu'ils réaliser à l'ombre des supporteurs et des journalistes. Un quart des membres de comité considèrent que les résultats n'exercent aucune influence sur leur comportement. Nous pensons que ces personnes possèdent d'autres centres d'intérêt, indépendants des résultats de l'équipe première (intérêt personnel, contacts sociaux, enfants dans d'autres équipes,...). Nous ne disposons toutefois pas de données suffisantes pour définir leurs priorités.

La qualité du jeu développé par l'équipe et surtout l'esprit de l'engagement au cours de la rencontre paraissent ainsi être des facteurs déterminants dans l'évaluation des prestations des joueurs. Bien que le résultat prime quand il est question des répercussions sur la presse des matchs, une défaites honorables serait mieux acceptée. Lorsque leurs objectifs d'accomplissement s'arrêtent sur la tâche, les dirigeants sportifs seraient satisfaisants lorsque leurs protégés ont "fait ce qu'ils pouvaient" (Nicollet, 1964). Compte tenu des efforts qu'ils déploient pour assurer l'existence du club et les rémunérations des joueurs, leur attention à l'égard de l'engagement de ces derniers est bien compréhensible.

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Influence</th>
<th>Ancienneté</th>
<th>Exigence</th>
<th>Passions</th>
<th>Affectation</th>
<th>Tendance</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Absent</td>
<td>20</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>14 (17,5%)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Faible</td>
<td>4</td>
<td>10</td>
<td>5</td>
<td>0</td>
<td>31 (38,4%)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bon</td>
<td>0</td>
<td>27</td>
<td>10</td>
<td>1</td>
<td>45 (54,1%)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Intermédiaire</td>
<td>5</td>
<td>0</td>
<td>5</td>
<td>0</td>
<td>10 (12,1%)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>45</td>
<td>37</td>
<td>70</td>
<td>1</td>
<td>133 (100%)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

Une grande majorité des bénéfices sont satisfaits de faire partie des dirigeants de leur club (91,3%). Nous n'avons relevé que 5,8% de réponses négatives. Bien que la passion du football soit le plus souvent citée comme la raison principale de l'engagement, il est évident que les résultats sportifs expliquent largement la satisfaction des membres des clubs. Cinq catégories ont été identifiées (figure 3). Elles concernent de près ou de loin les bénéfices que les bénévoles retirent de leurs activités sur un plan intrinsèque ou extrinsèque. Ceci souligne que les responsables des clubs sont conscients de l'intérêt de leur activité.

Un tiers d'entre eux (33,1%) éprouvent beaucoup de satisfaction par la possibilité d'établir des contacts humains (figure 3). Par sa popularité, le football favorise les rencontres sociales. Elles concernent les membres du comité, les joueurs, les supporters, les arbitres, les journalistes. Rappelons que la recherche de relations sociales figure dans bon nombre de clubs dans lesquels les dirigeants sportifs souhaitent satisfaire leur tâche. Les contacts sociaux constituent un élément clef dans le cadre que peuvent exploiter les responsables des clubs pour attirer de nouveaux collaborateurs.

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

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

L'importance de la catégorie "Appétence personnelle" (31,4%) met en évidence que les bénévoles ne pensent pas uniquement aux autres (figure 3). Les bénéfices personnels se situent dans l'amusement, l'éloignement du quotidien, l'épanouissement de l'individualité, la reconnaissance sociale ou un retour commercial. Le dévouement des responsables n'est pas vraiment gratuit. C'est logique et tous les clubs doivent en être conscients. Toutefois, ils devront encourager les bénévoles dont les intérêts coïncident avec les objectifs collectifs. Cette prudence permettra d'exploiter au mieux la motivation intrinsèque des individus et de construire des structures plus stables.

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

**Figure 3 : Motifs de satisfaction des membres du comité de clubs de football**

**Les problèmes causés par la fonction de dirigeant sportif**

Lorsqu'un occupe d'une association sportive, on est inévitablement confronté à une série de problèmes. L'importance quantitative de ceux qui ont été le plus souvent cités est illustrée à la figure 4. Il convient donc de les rappeler à quel point l'importance de chaque catégorie sur le plan administratif est réalisée à la politique générale du club. N'étant pas obligés de respecter les actes forts, ils résistent moins de s'opposer à autrui ou de combattre quelque forme de stress que ce soit.

Les catégories "Relations sociales sur le plan sportif" et "Relations sociales sur le plan administratif" constituent les problèmes les plus fréquemment rencontrés par les membres de comité d'un club de football.
Il est paradoxal que les aspects extra-sportifs couvrent la majorité des aspects négatifs rencontrés par les gestionnaires de clubs. Ceci pourrait être associé au caractère collectif de l’entreprise. Les problèmes relèvent davantage de la mise en présence de diverses personnalités que de la poursuite d’objectifs sportifs. Cette constatation souligne à nouveau la part importante que représente la qualité des relations humaines dans la satisfaction des bénéfices et toute l’attention qu’il convient de lui consacrer.

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

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

Dépenses des membres de comité
Conformément aux résultats qui viennent d’être présentés, la majorité des responsables déclare perdre de l’argent (83,5%). Notons que 12,9% d’entre eux estiment que celle-ci leur coûte rien et que 2% annoncent simplement perdre plus ou moins de l’argent sans donner de plus amples informations.

Nous avons identifié six catégories de dépenses (figure 5). Un tiers des dépenses (33,7%) dépend des obligations auxquelles les bénévoles doivent faire face: cotisation à payer en début de saison, souper et boissons organisés afin de récolter des fonds pour le club, frais de revêtement lors des rencontres sportives et réunions du comité. Ces dépenses peuvent être considérées comme des frais de représentation. En effet, il est de bon ton que les gestionnaires montrent leur attachement au club. On peut regretter que, dans de nombreux cas, les joueurs ne manifestent pas toujours autant d’intérêt pour les activités extrasportives organisées par le club alors qu’ils sont les principaux bénéficiaires de ce dévouement.

Les frais de déplacement sont cités par 25,8% des responsables. Ceux-ci utilisent leur véhicule personnel pour se rendre aux différentes activités du club et du comité. Ils assurent le transport des joueurs, notamment ceux des équipes de jeunes.

Les dirigeants mentionnent également les frais de fonctionnement (18,6%), le sponsoring direct (5,8%) ou des dépenses indéterminées (10,5%). Pour cette dernière catégorie, nous considérons que les dépenses concernaient un ensemble de frais. Plusieurs gestionnaires ont indiqué que leur fonction leur coûtait principalement du temps (53,6%). Nous avons soumis à plusieurs reprises combien le temps était important dans la société actuelle. Il n’est dès lors pas étonnant de constater sa présence parmi les dépenses. En effet, pour certains bénévoles impliqués dans les clubs, toute participation aux activités représente un manque à gagner considérable.

Aucune différence notable n’a été enregistrée en fonction de l’âge des dirigeants ni du niveau de jeu de l’équipe concernée.

A nouveau, on se rend compte du paradoxe du système sportif dans lequel les joueurs pratiquent sans frais et les gestionnaires paient pour travailler. Ceci souligne toute l’importance de trouver un équilibre entre la motivation intrinsèque des bénévoles et le sponsoring. Si on comprend aisément qu’ils abandonnent rapidement leurs fonctions lorsqu’ils ne trouvent plus de raisons de satisfaction ou lorsque les critiques deviennent trop nombreuses. Par ailleurs, la vie quotidienne montre que celles-ci proviennent le plus souvent de personnes qui ne font pas d’autres efforts pour s’investir avec autant de force. Nos résultats mettent plus que jamais en évidence l’importance de la communication interne dans une association sportive. Chaque membre doit en effet être conscient de l’implication des responsables et du dévouement de certains d’entre eux. La direction du comité de gestion doit également être capable de valoriser l’activité de chacun.

Rappelons l’impact positif que peuvent exercer le partage des responsabilités et la reconnaissance publique des efforts individuels.

Les avis au sujet du club
Il est intéressant de se pencher sur la perception qu’ont les bénévoles de la structure pour laquelle ils investissent temps, argent et énergie. Nous avons porté notre attention sur l’identification des objectifs, des qualités et
Les motivations des dirigeants et la satisfaction des clubs sportifs

Le premier aspect du rôle de celui-ci semble que de leur rôle social. Les autres centres d'intérêt devraient permettre de dégager des pistes de réflexion pour les comités existants. Ceux-ci pourraient en effet s'engager dans un processus d'auto-analyse.

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

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

Les qualités et les défauts des clubs
Les qualités
Nous avons regroupées en trois catégories selon qu'elles concernaient les aspects sportifs (structure sportive, encadrement des jeunes, mentalité des joueurs, entraîneur, infrastructure, renommée, résultats, qualité du jeu), administratifs (gestion saine, volonté d'entreprendre, personnel administratif, licéité, structure administrative) ou sociaux (ambiance, esprit de corps, supporters, popularité). Les propositions qui ne pouvaient être classées dans aucune de celles-ci composent la catégorie "Divers". Dans tous les groupes, les aspects sociaux du club représentent la qualité la plus souhaitée.

vent mise en évidence (tableau 4). Son importance augmente régulièrement lorsque le niveau de jeu diminue. Ces résultats soulignent particulièrement bien que la pratique sportive constitue un prétexte pour rassembler des personnes qui partagent le même idéal. Dans la société contemporaine, très individualiste, le sport s'inscrit plus que jamais comme l'un des principaux loisirs.

Ceci s'avère particulièrement vrai lorsqu'il n'exige pas encore trop de sérieux, comme dans les divisions inférieures.

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nombre de répondants</th>
<th>30</th>
<th>20</th>
<th>15</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Aspects sociaux</td>
<td>17</td>
<td>15</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>Aspects administratifs</td>
<td>15</td>
<td>12</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Aspects sportifs</td>
<td>15</td>
<td>13</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Bénévolat</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Lorsque le niveau de jeu s'élève, les aspects sportifs deviennent plus importants. D'autres facteurs, plus diffus, prennent également davantage de place dans les avis des dirigeants. Les aspects sociaux sont notamment orientés vers les résultats. Ils doivent assurer un sport spectacle de qualité. La gestion des clubs est parfois considérée par ceux qui en sont responsables comme l'une des qualités majeures (tableau 4).

Deux hypothèses peuvent être proposées pour expliquer cette constatation :
@ la gestion d'un club ne représente pas une priorité aux yeux des responsables des clubs;
@ les différents aspects de la gestion laissent réellement à désirer.

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

L'analyse des principales sous-catégories permet de retirer quelques informations intéressantes (figure 7):
@ Quelle que soit la division, l'ambiance figure parmi les sous-catégories dont les pourcentages de réponses sont les plus élevés. Cela explique l'importance de la catégorie "Aspects sociaux" que nous avons soulignée.
profondément. Plus on se rapproche de l’être national, plus ces pourcentages diminuent. Une différence significative est d’ailleurs relevée entre les membres de comité de troisième et quatrième provinciales et de nationale 3 ou promotion ($\chi^2 = 2.023 ; p = 0.043$). Ces résultats peuvent être interprétés par l’augmentation du professionnalisme avec le niveau de jeu propre à la création d’une ambiance détendue. Le stress associé à l’enjeu conduit les responsables à être moins disposés à se laisser aller. Par ailleurs, les clubs de haut niveau semblent plus fréquemment faire appel à des gestionnaires étrangers à leur histoire. Aujourd’hui, enfin à ces explications les difficultés qu’ils rencontrent dans la recherche de moyens financiers suffisants. Ces dernières ne doivent pas contribuer à l’instauration d’une ambiance toujours favorable.

L’item “Esprit familial” représente pratiquement les mêmes pourcentages de réponses à tous les niveaux de jeu. Il s’agit à nouveau d’une sous-catégorie associée aux aspects sociaux du club. Sa présence confirme que le sentiment d’appartenance à un groupe est un facteur de satisfaction chez les dirigeants.

La proportion de la catégorie “Encadrement des jeunes” augmente parallèlement au niveau de jeu. Une différence statistiquement significative est enregistrée entre les “comités” de troisième et quatrième provinciales et de nationale 3 ou promotion ($\chi^2 = 2.763 ; p = 0.006$). Ceci semble logique dans la mesure où les efforts déployés et les dépenses engagées par les clubs pour former les jeunes joueurs sont généralement supérieurs dans les clubs évoluant en nationale.

Les pourcentages de réponses de la sous-catégorie “Volonté d’entreprendre” augmentent également graduellement avec le niveau de jeu. Elle est citée trois fois plus souvent par les membres de comité de nationale 3 ou promotion par rapport à ceux de troisième ou quatrième provinciales. Cette progression pourrait s’expliquer par une motivation et une ambition plus importantes des “comités” de nationale.

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

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

Nous ne détaillerons pas ici les comparaisons des qualités mises en évidence en fonction de l’âge des bénévoles. Nous retrouvions comme toujours que le groupe de dirigeants de 41 à 60 ans mentionnait davantage l’esprit familial du club que les responsables plus jeunes (15,8 contre 5,9 %; $\chi^2 = 2.093 ; p = 0.036$). Ces derniers tendent à plus s’intéresser aux aspects administratifs (“Volonté d’entreprendre”, “Personnel administratif”, “Gestion saigne”). Ils pourraient être influencés par une nouvelle conception des stratégies de gestion des associations sportives et leur réserveraient une approche plus “entrepreneurielle” (Chifflet, 1995) que leurs aînés. Ceux-ci resteraient fidèles aux structures dans lesquelles ils ont évolué en tant que sportifs.

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

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

Figure 6 - Objectifs des clubs

Figure 7 - Comparaison des qualités des clubs de niveaux de jeu différents
et que les sponsors deviennent de plus en plus regardants. Combinée à l’absence de budgets clairement définis et à l’augmentation parfois inconsiderée des rémunérations promises aux joueurs et entraîneurs, cette évolution conduit les clubs vers des moments difficiles. Ceci nous incite encore à attérer l’attention des membres de comité sur l’imposante nécessité de choisir des objectifs raisonnables et fondés sur des certitudes (fonds disponibles) plutôt que sur des probabilités (promesses).

Tableau 5 - Importance des principaux défauts des clubs

<table>
<thead>
<tr>
<th>Les défauts associés aux aspects administratifs</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Taux de défaits</td>
<td>25,5</td>
<td>12,9</td>
<td>30,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Taux de défauts</td>
<td>25,5</td>
<td>12,9</td>
<td>30,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Taux de victoires</td>
<td>11,7</td>
<td>7,6</td>
<td>16,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Somme</td>
<td>8,1</td>
<td>11,3</td>
<td>7,8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Les perdent de l’importance entre les séries nationales et provinciales (tableau 5). Ceci confirme la thèse que la gestion trop hâtive de ce qui est en pratique une entreprise neuve ou proposée précipitamment. Bien que l’on puisse les considérer comme moins professionnels, les comités des séries les moins faibles se perçoivent comme plus performants que ceux des clubs à haut niveau. Leurs équipes seraient proportionnellement plus stables car moins sujette aux fluctuations des interventions des sponsors. À un niveau plus faible, les comités sont plus directement associés à la récolte de fonds et, dès lors, ils dépendent moins de personnes extérieures au club (Clocq et al., 1998).

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

L’importance de plusieurs sous-catégories varie en fonction du niveau de jeu.

À partir de la figure 8, nous remarquons aie que :

- Alors que les structures administratives sont plus fréquemment associées aux défauts des clubs de nationale, les problèmes liés au personnel administratif restent proportionnellement stables. Ces évolutions différentes s’expliquent par l’analyse des réponses clés dans chacune des sous-catégories. Dans le cadre des structures administratives, le nombre insuffisant de bénévoles, l’absence de “manager”, une organisation inefficace du comité. On comprend aisément que ces facteurs correspondent davantage à des situations vécues plus fréquemment en nationale qu’en provinciale. N’oublions pas que les clubs de plus haut niveau possèdent un plus grand nombre d’affiliés et d’équipes (Clocq et al., 1998). Ceci multiplie les tâches et, même si certaines peuvent être regroupées, le volume de travail exige davantage de personnes et une organisation plus complexe. Par ailleurs, un “manager” devient indispensable à haut niveau pour la recherche de joueurs toujours plus performants. Les défauts associés au personnel administratif relèvent de la compétence des bénévoles, de leur manque d’expérience, de la manque de souplesse de la direction... On peut comprendre que ces critiques soient formulées à tous les niveaux de la hiérarchie sportive.

- L’importance quantitative du défaut “mauvaise gestion” diffère significativement entre les membres de comité de nationale et de première provinciale (x² = 2,491; p = 0,013). Ceci ne doit pas être nécessairement associé aux événements financiers du club. En effet, parmi les réponses classées dans cette sous-catégorie figurent également les regrets de certains membres du comité sur la transparence des comptes. Nous avons ainsi l’attention sur les difficultés que nous avons rencontrées pour obtenir des informations au sujet des budgets du clubs (Clocq et al., 1998). Il est possible que ces dernières ne soient pas toujours fournies intégralement à tous les bénévoles qui siègent dans le comité. Nous considérons que c’est regrettable. En effet, lorsque l’on ne communique pas clairement des résultats financiers, un doute s’installe inévitablement. Il n’a à la confiance et à la motivation des individus.

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

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

- La figure 8 illustre très clairement l’évolution de l’importance de la sous-catégorie “Joueurs” selon le niveau. Les différences atteignent un seuil de signification statistique (1,975 E 2,238; 0,007 E 0,048). Bien que cela soit compréhensible en raison des différences de qualités techniques, tactiques et physiques des joueurs, nous sommes étonnés que les “comités” des niveaux de jeu inférieurs se montrent plus satisfaits de leurs joueurs. Ces sportifs amateurs, ils évoluent à un niveau de jeu correspondant le plus souvent à leurs possibilités. Une plus grande attention portée aux progrès à réaliser et non exclusivement aux résultats sportifs permettrait aux responsables de constater que leurs joueurs possèdent beaucoup de qualités. Trop souvent, les ambitions des dirigeants dépassent les possibilités réelles des joueurs. Ceux-ci ont le droit de commettres des erreurs.

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Niveau de jeu</th>
<th>Structure administrative</th>
<th>Personnel administratif</th>
<th>Politique générale</th>
<th>Politique de jeunes</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Joueur</td>
<td>20%</td>
<td>20%</td>
<td>10%</td>
<td>5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Provinciale 2</td>
<td>10%</td>
<td>10%</td>
<td>10%</td>
<td>5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Nationale</td>
<td>10%</td>
<td>10%</td>
<td>10%</td>
<td>5%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

%
CONCLUSIONS

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

De l’analyse, retenons plusieurs résultats marquants:

- Les bénévoles sont essentiellement des passionnés du football qui veulent mettre à profit leurs loisirs pour une cause utile. Ils déclarent être très satisfaits de leur tâche. Ils provoquent notamment des contacts humains qu’ils estiment grâce à leur fonction mais aussi de la possibilité de retirer des bénéfices personnels liés notamment à l’amusement qu’ils éprouvent dans leurs activités, à l’appréciation des autres, à l’épanouissement de la personnalité ou à divers avantages affectifs ou économiques.

- La fonction de membre de comité ne procure que très rarement des avantages financiers. Au contraire, la participation aux différentes activités organisées par le club, telle que les réunions, les répétitions, etc., ainsi que les nombreux déplacements imposent des dépenses non négligeables.

- Trois membres de comité sur quatre estiment que leur tâche occasionne des problèmes divers dont l’un est une érosion dans les relations interindividuelles parfois difficiles avec les entraîneurs, les joueurs de l’équipe première, les supporteurs ou les autres membres du comité.

- On peut regretter que la majorité des objectifs énoncés par les membres comité relève d’ambitions sportives à court terme (monter, se maintenir, etc.). Les objectifs associés à l’apport en dehors du terrain ou en l’occurrence des jeunes ne représentent qu’un faible pourcentage des réponses fournies. Les clubs s’engagent manifestement dans une politique élitiste à court terme et n’accordent que très peu de crédit à une quelconque mission éducative à plus long terme.

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

- Les principaux reproches formulés à l’égard du club relèvent de ses aspects administratifs. La plupart des comités gagneraient à revoir leurs structures, mode de fonctionnement entre eux et l’ensemble des membres du comité permettrait à chacun de se valoriser au sein du club. La recherche d’une ambiance de travail favorable devrait constituer une des priorités majeures des principaux responsables. La reconnaissance du travail fourni, le partage des responsabilités et la transparence relative au financement du club garantiraient également une stabilité plus grande au sein des comités. Ce constat fut très en évidence précédemment, le développement de la recherche dans ce secteur serait souhaitable et bénéfique. La comparaison des résultats que nous venons de présenter à des données recueillies dans des sports moins populaires que le football constituerait une première option. Une autre piste de réflexion ciblé d’attention concerne l’élaboration de modèles de formation pour les bénévoles.

IMPLICATIONS

Les données recueillies ont permis de dresser un portrait du dirigeant de club. Il apparaît ainsi que cet dernier n’est que très rarement préparé à assumer les responsabilités qui lui incombent. Si la majorité des bénévoles font preuve d’efficacité et de compétence, la bonne volonté ne suffit pas toujours pour atteindre un seuil de performance idéal. La gestion financière et humaine de l’association est ainsi perçue comme leur plus grand défaut. Il semble nécessaire de faire preuve concrète aux dirigeants de clubs de l’intérêt que peut revêtir la participation à des formations axées sur les aspects pratiques de la gestion associative. Par ailleurs, le fait de s’engager dans une politique de recherche de performance à court terme, les responsables de cercles sportifs seraient incités à adopter leurs objectifs aux possibilités réelles de ces derniers. L’élaboration de plans d’action adoptés à l’issue d’une consultation de l’ensemble des membres du comité permettrait à chacun de se valoriser au sein du club. La recherche d’une ambiance de travail favorable devrait constituer une des priorités majeures des principaux responsables. La reconnaissance du travail fourni, le partage des responsabilités et la transparence relative au financement du club garantiraient également une stabilité plus grande au sein des comités. Ce constat fut très en évolution précédemment, le développement de la recherche dans ce secteur serait souhaitable et bénéfique. La comparaison des résultats que nous venons de présenter à des données recueillies dans des sports moins populaires que le football constituerait une première option. Une autre piste de réflexion ciblée d’attention concerne l’élaboration de modèles de formation pour les bénévoles.

REFERENCES


