

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ISC Saint-Louis – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Création d'une ASBL sportive : objectifs, défis, viabilité. Cas pratique LOS en Communauté germanophone

Mémoire présenté par :
Lisa FICKERS

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2018-2019

Promoteur :
Vincent HUART

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ISC Saint-Louis – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Création d'une ASBL sportive : objectifs, défis, viabilité. Cas pratique LOS en Communauté germanophone

Mémoire présenté par :
Lisa FICKERS

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2018-2019

Promoteur :
Vincent HUART

Ce mémoire de fin d'études n'aurait pas été possible sans l'intervention patiente et attentionnée d'un grand nombre de personnes.

Je tiens ici à les en remercier cordialement.

Et d'abord et très chaleureusement Monsieur Vincent Huart, mon promoteur de mémoire, qui m'a permis de bénéficier de son encadrement. Les conseils qu'il m'a prodigés, la confiance qu'il m'a témoignée ont été déterminants dans la réalisation du mémoire.

J'aimerais aussi remercier Nathalie Klinkenberg, Alain Deneef, Christian Maigret, Denis Detinne, Martin Weinitzschke et Serge Mathonet, toutes personnes responsables d'associations qui ont eu l'amabilité de répondre à mes questions et de partager leur expertise et leurs connaissances.

Je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères à mon grand-père pour la relecture du travail. Il s'est toujours montré très disponible tout au long de la réalisation de mon mémoire.

Je n'oublie pas ma famille pour son soutien et sa patience.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à mes sœurs et mes amis, qui m'ont toujours encouragée au cours de la réalisation du mémoire.

INTRODUCTION GENERALE	7
PARTIE 1 : MISE EN CONTEXTE	9
1. LE MILIEU ASSOCIATIF ET SPORTIF	9
1.1 <i>Son histoire.....</i>	9
1.2 <i>Ses évolutions.....</i>	10
2. ANALYSE DU SECTEUR.....	11
2.1. <i>Le secteur du sport au niveau mondial.....</i>	11
2.2. <i>Le secteur du sport en Belgique</i>	13
3. LES ACTEURS DANS LE SECTEUR DU SPORT	14
4. LES STRUCTURES SPORTIVES DANS LA COMMUNAUTE GERMANOPHONE	15
5. CONCLUSION	17
PARTIE 2 : L'ASSOCIATION SANS BUT LUCRATIF SPORTIVE LOS	18
1. LES ORIGINES	18
2. LA FORME JURIDIQUE	19
3. LES OBJECTIFS DE L'ASSOCIATION.....	19
3.1. <i>La vision.....</i>	19
3.2. <i>La mission.....</i>	20
3.3. <i>Le nom et Logo.....</i>	20
3.4. <i>Les 7 piliers</i>	20
3.5. <i>La clientèle</i>	22
3.6. <i>Les ressources nécessaires</i>	23
3.7. <i>La structure des coûts</i>	23
3.8. <i>La structure des revenus</i>	23
4. CONCLUSION	23
PARTIE 3 : LES DEFIS DE L'ASBL SPORTIVE LOS	25
1. LES DEFIS GENERAUX	25
1.1 <i>Les entreprises commerciales.....</i>	25
1.2 <i>Les associations sans but lucratif</i>	27
2. LES DEFIS PROPRES A L'ASBL EN QUESTION	31
2.1 <i>Se faire connaître</i>	32
2.2 <i>Trouver des sources de financement viables.....</i>	33
2.3 <i>Gérer les ressources humaines</i>	36
PARTIE 4 : LES SOLUTIONS POSSIBLES POUR SURMONTER LES DEFIS	40
1. METHODOLOGIE DE COLLECTE DES DONNEES.....	40
2. REPONSE AU DEFI N°1 : SE FAIRE CONNAITRE	41
2.1. <i>Identifier les publics cibles.....</i>	43
2.2. <i>Les outils de communication proposés par la littérature</i>	44
2.3. <i>Les outils de communication utilisés dans les associations interrogées.....</i>	57
2.4. <i>Les « best practices »</i>	62
2.5. <i>Recommandations</i>	65
3. REPONSE AU DEFI N°2 : TROUVER DES SOURCES DE FINANCEMENT VIALE.....	66
3.1. <i>Identifier les différents types de financement possibles.....</i>	67

3.2.	<i>La répartition du financement dans une association</i>	73
3.3.	<i>Identifier au sein des associations interrogées les sources de financements les plus utilisés</i>	76
3.4.	<i>Les « best practices »</i>	78
3.5.	<i>Recommandations</i>	82
4.	REPONSE AU DEFI N°3 : GERER LES RESSOURCES HUMAINES	83
4.1	<i>Identifier les outils de gestion des ressources humaines dans la littérature</i>	86
4.2	<i>Identifier au sein des associations interrogées les outils les plus utilisés</i>	91
4.3	<i>Les « best practices »</i>	95
4.4	<i>Recommandations</i>	97
	CONCLUSION GENERALE.....	99
	BIBLIOGRAPHIE	102
	ANNEXES	FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.

Introduction générale

Dans le cadre de notre dernière année d'études, l'ICHEC Brussels Management School nous propose de développer un mémoire dont le sujet est une problématique choisie au préalable. Nous conseillant en outre d'en relier le sujet à la fois à notre stage et aux trois options choisies pendant les deux années de master (en ce qui me concerne, ce sont l'entreprenariat & PME, expertise comptable et marketing).

Si dans un premier temps, j'ai éprouvé quelques difficultés à définir la problématique, toutefois assez rapidement je me suis laissé guider par une de mes passions personnelles qui est le sport. Depuis plus de huit ans, je consacre beaucoup d'heures d'entraînement à l'athlétisme et participe aux compétitions nationales.

« Le sport va chercher la peur pour la dominer, la fatigue pour en triompher, la difficulté pour la vaincre. » (Pierre de Coubertin)

La pratique du sport, ses exigences en amont et ses joies en aval, font partie intégrante de ma vie de tous les jours. C'est la raison qui m'a décidée non seulement à choisir le sujet de mémoire sur une question en liaison avec le sport mais aussi, concrètement, à effectuer mon stage au sein du ministère de la Communauté germanophone, plus précisément dans le département du sport.

J'ai effectué mes deux périodes de stage auprès de cette institution. En collaboration avec la ministre du sport, avec le Conseil du sport et avec la Commission du sport, ensemble nous avons travaillé sur un projet innovant et assez vaste concernant la création d'une académie sportive ou confédération sportive. La forme juridique de cette nouvelle structure étant l'association sans but lucratif (ASBL).

La première question que je me suis posée, et cela dès le départ était : « Qu'en est-il de la gestion d'une ASBL ? Est-elle gérée de la même manière qu'une entreprise dite classique ? » Dès l'entame des travaux en équipe et ensuite tout au cours de l'élaboration de ce projet, les premières sources de difficultés sont apparues. Elles ont surtout trait à la viabilité de ce type d'association. J'ai remarqué qu'une ASBL est amenée à faire face à des défis liés spécifiquement au secteur associatif et à la gestion d'une telle structure.

C'est donc dans ce contexte personnel et « politique » - au premier sens du terme, dans la mesure où il s'agit d'une action visant la « polis », la cité, et les citoyens - qu'émerge la problématique posée par la création de cette ASBL sportive :

Comment surmonter les défis lors de la création d'une ASBL sportive financée principalement par une entité publique pour qu'elle soit et reste viable à long terme ? Le Cas pratique étant la création d'une confédération sportive en Communauté germanophone (LOS).

Un projet-mémoire s'inscrit dans cette perspective, c.à.d. qu'il repose sur une démarche adductive. Sur le terrain, lors de la conception du projet de création de l'association sportive, je me suis vite rendu compte des difficultés inhérentes à sa survie, émaillant son parcours, de sa création à son implémentation.

Pour trouver des solutions à ces questions fondamentales et à ces préoccupations, j'ai bien sûr puisé des renseignements et informations dans les écrits théoriques, espérant y découvrir des outils, supports et techniques destinés à aider l'association sportive, à être et rester viable. En espérant

évidemment que l'association voie le jour en janvier 2020 et qu'elle survive dans les années ultérieures.

Le mémoire se divise en quatre parties distinctes. La première décrit le contexte dans lequel s'inscrit la problématique définie ci-dessus. La deuxième explique les objectifs que l'association sportive LOS poursuivra dans l'avenir. Le troisième cerne et identifie les défis du secteur associatif pour en retenir trois qui sont spécifiquement liés à la nouvelle structure. Ces trois défis sont le manque de notoriété, la dépendance financière vis-à-vis d'une entité publique et la gestion des ressources humaines. Quant à la dernière partie du mémoire, elle proposera des solutions à ces trois obstacles.

Sur le plan de la méthodologie, pour la partie 1, à savoir le contexte de la problématique, j'ai essentiellement recueilli les données au sein des littératures belges et françaises. Les éléments de réponse se basent sur l'analyse de rapports de recherches existants, tels que des ouvrages, des articles et revues scientifiques et des études (statistiques).

Pour la partie 2, à savoir la description de l'ASBL sportive LOS, les informations reposent sur les documents internes de la Communauté germanophone, sur des protocoles de réunions et des tableaux Excel établis au cours de mes deux périodes de stage.

Pour la partie 3, à savoir l'identification des défis, le recueil d'outils est composé de littérature belge et française ainsi que de données chiffrées d'études réalisées ces dernières années dans le secteur commercial et le secteur associatif.

Pour la partie 4, à savoir les solutions possibles pour surmonter les défis, les éléments de réponse à la question de départ se composent de données figurant au sein de littérature belge et française (des ouvrages, des articles et revues scientifiques), d'études réalisées dans le secteur associatif en Belgique (statistiques), d'entretiens avec des experts dans les domaines de gestion, de ressources humaines, du secteur associatif et autres secteurs d'activité.

En bref, mon mémoire trouve donc sa substance et, j'espère aussi son intérêt, dans la diversité des sources. Ces informations récoltées ont été passées au crible de l'analyse et de l'esprit critique. Elles ont aussi été enrichies par l'apport de mes connaissances en matière de gestion acquises au cours des études et des stages. Au final j'espère enfin que la synthèse formulée clôture objectivement ce travail de recherches qui m'aura non seulement accaparée mais surtout passionnée parce que vécu intensément et plus particulièrement au cours de cette dernière année d'études.

Partie 1 : Mise en contexte

La partie 1 du mémoire pose le contexte global auquel se greffe la problématique. Comme le sujet principal est une ASBL sportive, il est donc nécessaire de décrire le milieu associatif et sportif en Belgique. Ensuite, étant donné que l'activité principale de la future est le sport, une analyse de ce secteur s'impose. C'est aussi dans cette partie du mémoire que les acteurs du sport et les structures sportives en Communauté germanophone seront définis et décrits.

1. Le milieu associatif et sportif

Dans le cadre de mon mémoire, aborder le sport dans le cadre d'une association est de première importance. Sachant que ce milieu associatif évolue inévitablement dans le temps, tributaire par exemple des personnes, des idéaux... et du financement.

1.1 Son histoire

1.Sur un plan historique, voyons d'abord ce qui s'est passé en France.

A ce sujet, l'historienne Chessel et la sociologue Nicoud (2009) décrivent dans leur revue « Les ressorts des modes de gestion des associations » l'apparition et l'évolution du secteur associatif.

En France, l'association trouve ses origines dans le contexte historique de la loi de 1901 qui se fixait comme objectif à atteindre la séparation de l'Église et l'État.

« Cette loi favorise l'initiative, la liberté de créer dans un élan entrepreneurial avec toute la complexité et l'ambiguïté qu'a accordé l'État aux corps intermédiaires dans notre République » (Chessel et Nicoud, 2009, p. 6).

Après la Deuxième Guerre mondiale, le secteur associatif s'appuie non seulement sur les courants culturels et politiques mais également sur cette loi de décentralisation pour se développer. La croissance des associations est favorisée par la progressive professionnalisation et par l'augmentation de l'emploi. Dans ce contexte favorable, les associations s'approprient des méthodes de gestion issues du monde de l'entreprise.

2.L'Allemagne et les États-Unis accordent également beaucoup d'importance au secteur associatif. La contribution de l'économie sociale et du secteur non lucratif à l'économie y est non négligeable. Aux États-Unis, il est de bon ton pour un manager d'entreprise d'être présent dans le conseil d'administration d'une organisation sans but de lucre. En Allemagne, c'est le secteur coopératif qui est fortement présent.

3.Quant à la Belgique, elle a aussi connu une prolifération des associations sans but lucratif. Dans ce cadre d'expansion, la loi du 27 juin 1921 dote toute association d'une personnalité morale, c.à.d. apte à « avoir une existence propre, des droits et des obligations distincts de ceux des membres qui la composent » (Defourny, 1992, p. 4).

1.2 Ses évolutions

Au cours de ces dernières années, on a pu observer une première évolution dans l'ensemble du secteur associatif, à savoir un accroissement significatif de l'emploi associatif sportif, observer aussi l'émergence de questions relatives non seulement à la place et au rôle du bénévolat mais également à la professionnalisation. Il me semble ici important de définir le mot « professionnalisation » pour une meilleure compréhension par la suite. Selon Falcoz et Walter (2009) ce terme, issu de la sociologie américaine fonctionnaliste, consiste en un processus par lequel une activité ou une occupation devient une profession.

Le milieu associatif sportif est initialement fondé sur le bénévolat. Néanmoins, ce secteur a été contraint d'évoluer dans le temps. Et pour quelles raisons ? C'est suite à l'apparition des limites enregistrées par une gestion « amateur » face à une augmentation des exigences en matière de compétences spécifiques et face aux enjeux économiques.

Le travail de type bénévolat s'est vu concurrencer par d'autres structures d'offres, entre autres en provenance des entreprises commerciales. L'association sportive est ainsi contrainte d'accepter l'évolution d'une logique gestionnaire via la professionnalisation. Beaucoup d'auteurs prétendent que le bénévolat sportif s'affaiblit en cédant sa place au management et à un modèle organisationnel proche de celui d'une entreprise. Certes, certains acteurs résistent à cette transformation par une position de défense de la tradition associative et de ses valeurs originelles.

Dès lors, les associations sportives ont eu recours à l'embauche de salariés pour faire face à une demande sportive croissante mais également pour avoir accès aux aides publiques d'aide à l'emploi. Même si le secteur associatif était initialement basé sur le bénévolat, il est aujourd'hui devenu un secteur d'emploi à part entière. « L'association est non seulement un lieu de sociabilité, de participation et d'apprentissage mais également un acteur économique » (Falcoz et Walter, 2009, p. 5).

Face à cette phase nouvelle remarquée dans le monde associatif, la Banque Nationale de Belgique (BNB) et l'Observatoire des associations et fondations de la Fondation Roi Baudouin ont collaboré pour publier en 2017 leur troisième édition du rapport sur « le poids économique des Institutions sans but lucratif en Belgique » (ISBL). Précisons en guise de remarques préliminaires que ce rapport a le mérite d'analyser en profondeur le secteur associatif en Belgique et que les chiffres couvrent seulement les organisations qui occupent des employés salariés et/ou qui déposent leurs comptes annuels à la Centrale des Bilans de la BNB. Signalons enfin que les institutions sans but lucratif regroupent toutes les ASBL, les fondations, les temporels de culte, les syndicats, les unions professionnelles, et les partis politiques.

Ces dernières précisions étant faites, selon ce rapport, le secteur associatif représente 5.4% du PIB. De plus, entre 2009 et 2014, 58% des nouveaux emplois ont été créés dans les ISBL en Belgique. Le secteur associatif joue un rôle important dans le marché du travail et totalise 467.008 salariés (environ 420.000 en 2009). « Les ISBL permettent d'établir un panorama du monde associatif en Belgique. Elles sont des acteurs importants de la vie économique et on prévoit que leur part dans la prospérité du pays augmentera encore. Leur principale activité concerne en effet la santé et l'action sociale. Sous l'effet du vieillissement de la population, ces ISBL sont donc encore appelées à se développer » (Fondation Roi Baudouin, 2017, para. 3).

2. Analyse du secteur

Avant d'entrer dans le vif du sujet qui nous intéresse spécifiquement, il est primordial de prendre connaissance du secteur dans sa globalité. A cet effet, nous nous proposons d'identifier les grandes tendances et le potentiel du secteur. En décrivant d'abord le secteur du sport sur un plan mondial. En nous attachant ensuite plus particulièrement au secteur du sport en Belgique. En identifiant enfin les différents acteurs qui interviennent dans ce secteur.

2.1. Le secteur du sport au niveau mondial

Quelles qu'en soient les motivations, des millions de personnes sur la terre entière se sentent concernées quand il s'agit de sport. Et c'est un phénomène qui va croissant. Pendant ces 20 dernières années l'industrie du sport a eu un impact significatif sur l'économie globale. Cette croissance liée aussi au professionnalisme et à la médiatisation du sport a provoqué de multiples changements tant dans les domaines de la consommation, de la production et du management d'évènements que dans ceux des organisations sportives, quels qu'en soient les niveaux et les pratiques. Beaucoup de pays considèrent le sport non seulement comme un incitant au commerce, au tourisme et aux investissements mais aussi comme une aiguillon susceptible de stimuler le sentiment de fierté nationale parmi leurs citoyens. Aujourd'hui, le secteur du sport est devenu l'un des secteurs professionnels porteur d'un élan économique significatif créant des opportunités pour beaucoup de personnes (Johan Cruyff Institute, 2018).

Ainsi, il n'est pas étonnant que le Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports français, reconnaissse dans le sport une indéniable et exceptionnelle faculté à la genèse du développement personnel (dépassement de soi, contrôle de soi, respect) et à l'origine du partage de valeurs universelles (solidarité, cohésion sociale) et d'intégration sociale. Il est en outre un moteur économique puissant, créateur de richesse et d'emplois.

Le secteur du sport pris dans son ensemble compte trois catégories d'activités :

- La pratique sportive proprement dite et la gestion des équipements,
- L'enseignement de disciplines sportives,
- Le commerce et la fabrication d'articles de sport.

Globalsportsjob (2014) précise par ailleurs que le secteur du sport - ou encore l'industrie du sport - est un secteur qui reste très vague regroupant une multitude de secteurs différents. Pour eux, il existe 10 secteurs englobant des activités autour du sport : agence et sponsoring, clubs professionnels, éducation et associations, coaching d'élite et performance, fédération et comité locaux, loisirs et bien-être, média, technologie et audiovisuel, science et médecine, équipements sportifs, stade et fournisseurs.

« Avec près de 1 200 Mds€, le secteur du sport génère près de 2% du PIB mondial, ce qui, à titre d'exemple, le place en position intermédiaire entre des secteurs économiques tels que ceux de la culture (3% du PIB mondial) et du luxe (1,6%) » (Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports français, page 3, 2016).

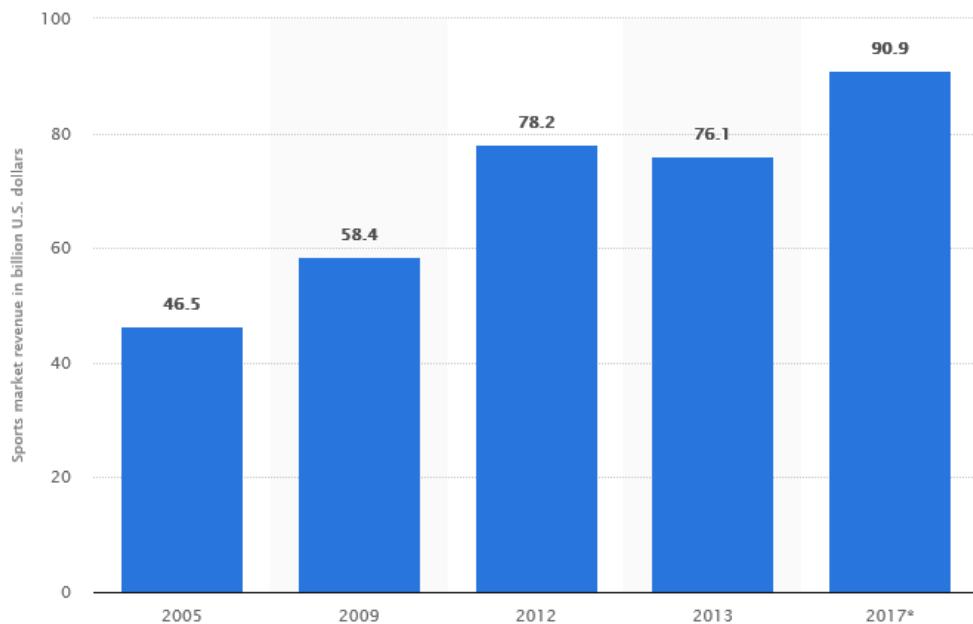


Figure 1: Statista. (2014). Montant des recettes du marché du sport à l'échelle mondiale de 2005 à 2017 (en milliards de dollars des États-Unis. Récupéré le 20 novembre 2018 de <https://fr.statista.com/statistiques/574702/recettes-totales-du-marche-du-sport-dans-le-monde/>

Sur cette statistique, nous pouvons remarquer une évolution des recettes générées par le marché mondial du sport pendant les années allant de 2005 à 2017. En 2017, selon des estimations, les recettes ont dû atteindre 90.9 billions de dollars (Statista, 2014).

Le Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports français (2016) ajoute en outre que l'intensité des dépenses sportives reste étroitement liée au niveau du développement économique. Cela confirme bien le fort potentiel de développement des marchés économiques du sport. Pour la Commission Européenne (2012), le sport représente une nouvelle source de croissance. L'économie du sport croît plus vite que le marché mondial. Il est aussi un fait à ne pas sous-estimer c'est l'évolution du marché du sport de manière cyclique en liaison aux grands évènements européens et mondiaux (Exemple : Championnat d'Europe, Mondial de football, Jeux Olympiques).

Cependant, dans le cadre de ce mémoire, je ne m'intéresse que peu aux entreprises commerciales qui veulent générer un maximum de profit. Ce secteur comprend non seulement les grandes entreprises du « sportwear » mais également les grands évènements sportifs comme les matches de football (qui sont très populaires) et d'autres manifestations sportives qui drainent les foules.

L'ASBL qui fait l'objet de notre travail et de notre recherche se donne comme but d'inciter la population à pratiquer plus de sport. Dès lors, nous allons plutôt nous intéresser à la pratique sportive elle-même, à l'activité physique des personnes.

Comme déjà mentionné ci-dessus, beaucoup de personnes exercent une activité physique dans le but d'entretenir leur condition physique. Mais non seulement. La recherche du bien-être général, en vogue de nos jours, nous pousse à nous interroger sur la place qu'occupe le sport dans notre société. L'activité physique est en aucun doute un vecteur clé pour changer les mentalités et apporter une meilleure qualité de vie aux personnes qui pratiquent du sport (Le Tremplin, 2016).

Une étude Eurobaromètre sur le sport et l'activité physique publiée en 2014 démontre que seulement 41 pourcents de la population européenne pratique une activité sportive une fois par semaine. Autrement dit, 59 pourcents ne pratiquent que rarement une activité physique ou sportive. Nous pouvons aussi observer une grande différence entre les pays du Nord pratiquant énormément de sport et les pays du Sud et de l'Est qui en pratiquent moins (Commission Européenne, 2014).

En guise de conclusion à l'enquête, Mme Androulla Vassiliou, commissaire responsable du sport, a déclaré : « Les résultats de l'étude Eurobaromètre confirment la nécessité d'adopter des mesures visant à encourager davantage de personnes à intégrer la pratique d'activités sportives et physiques dans leur vie quotidienne. Il s'agit d'un point essentiel, non seulement parce qu'il en va de la santé, du bien-être et de l'intégration des individus, mais aussi parce que l'inactivité physique a un coût économique élevé. La Commission est déterminée à soutenir les États membres dans leurs efforts pour encourager le public à être plus actif. Nous allons mettre en œuvre la recommandation, récemment adoptée par le Conseil, relative à l'activité physique bienfaisante pour la santé et aller de l'avant en ce qui concerne le projet visant à instaurer une semaine européenne du sport. Le nouveau programme Erasmus+ fournira également, pour la première fois, un financement en faveur d'initiatives transnationales dont l'objectif est d'encourager les activités sportives et physiques » (Commission Européenne, 2014, para. 3).

2.2. Le secteur du sport en Belgique

Il a été démontré que l'activité sportive régulière aide le corps à rester en bonne santé. Quelqu'un pratiquant du sport de manière régulière et assidue a une probabilité plus faible de fumer ou de boire de l'alcool, une meilleure capacité à résister au stress quotidien, un meilleur équilibre alimentaire, un sommeil de meilleure qualité et finalement une meilleure adhérence aux conseils de santé (Le Figaro, 2018). Body Science (2010) ajoute encore que les personnes pratiquant une activité physique régulière réduisent leur risque de développer environ une douzaine de problèmes de santé physiques et/ou mentaux, entre autres de cancer et de démence. Les gens qui font de l'exercice de façon régulière ralentissent la vitesse de dégradation du corps.

En guise de référence, signalons que Leslie Alford, physiothérapeute, a analysé 40 articles scientifiques publiés dans la période de 2006 à 2010. La conclusion est la suivante : "L'analyse de la littérature scientifique montre que la durée de vie des gens et leur santé dépendent d'un mélange de facteurs complexes comprenant le style de vie, le lieu de vie et même la chance. Les individus ont cependant un élément de contrôle sur tous ces facteurs, comme l'obésité, le régime alimentaire, le tabagisme et l'activité physique" (Body Science, 2010, para. 3).

Toutes ces raisons font que l'activité physique est devenue une nécessité dans les pays occidentaux et en Belgique en l'occurrence. Dans notre pays, le sport le plus populaire, selon une étude menée par l'organisation de salon FISA, est étonnamment la marche. 34 pourcents des Belges pratiquent de manière régulière la marche, 15 pourcents font du jogging et également 15% du cyclisme (Verscheure, 2017).

Une autre donnée intéressante qui a émergé de l'enquête d'Eurobaromètre est la question de l'endroit où l'on pratique le sport. L'image ci-dessous compare les années 2009 et 2013 en ce qui concerne

l'endroit où l'on exerce son activité physique. La plupart des personnes (40%) pratiquent leur sport dans un parc, à l'extérieur. 36 pourcents le font à la maison et 31 pourcents sur le chemin entre la maison et l'école, le travail ou les magasins. 15 pourcents de la population interrogée exercent leur activité physique dans un centre fitness. Seulement 13% pratiquent du sport au travail ou encore dans un club de sport. Pour la Belgique, les chiffres sont quasiment identiques.

Ces données seront ultérieurement intéressantes lors de l'établissement des activités de l'ASBL sportive, objet de nos recherches, dans la mesure où notre ASBL pourrait proposer des cours de sport collectif aux écoles, sur les lieux de travail, etc.

QD7. Earlier you said you engage in sport or other physical activity, vigorous or not. Where do you engage in sport or physical activity?

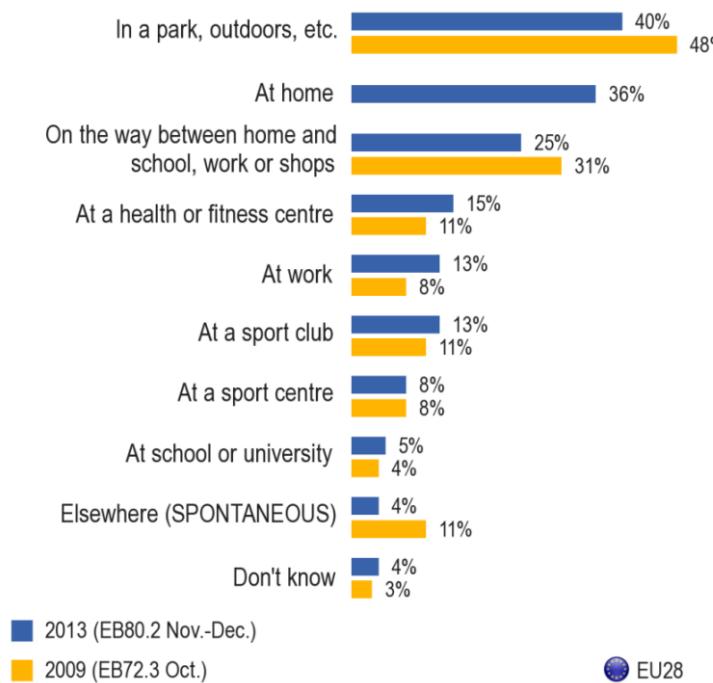


Figure 2: European Commission. (2014). Sport and physical activity. *Special Eurobarometer*. Récupéré le 13 novembre 2018 de http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_412_en.pdf

3. Les acteurs dans le secteur du sport

Le domaine du sport peut être divisé en 3 secteurs : le secteur public, le secteur privé non-marchand et le secteur privé marchand. Nous allons retrouver de nombreux acteurs dans ces trois secteurs. Ils suivent tous des intérêts différents.

Historiquement parlant, le sport a évolué au fil du temps. Si le sport est apparu initialement au sein du monde associatif, il s'est ensuite tourné vers le secteur public pour ensuite migrer vers le secteur marchand.

Le secteur public poursuit un but d'intérêt général. Il se conforme à trois principes : la continuité des services, l'égalité d'accès pour tous et l'adaptabilité aux nouveaux besoins. Les acteurs principaux dans ce secteur sont l'État, les collectivités territoriales et les acteurs du sport scolaire.

L'État intervient principalement dans le domaine de formation, dans la gestion du sport de haut niveau et dans les aspects règlementaires liés à l'activité physique. Les collectivités territoriales veulent

promouvoir le développement et la coordination de la pratique sportive sur le territoire. Les collectivités territoriales sont les régions, les communautés et les communes.

Quant au secteur privé non-marchand, aussi appelé secteur associatif, il regroupe différents organismes. Ils envisagent le sport comme vecteur d'intégration des individus, de lien social et de transmission de valeurs.

Et enfin le secteur marchand quant à lui intègre les entreprises commerciales qui poursuivent un but lucratif.

En guise de conclusion, nous pouvons dire qu'il existe différents types d'organisations sportives et nous pouvons les classer suivant cette typologie :

- De nature juridique (société commerciale/association) ;
- De nature économique (marchand ou non-marchand) ;
- De nature sociologique.

Les organisations publiques (le ministère des sports, etc.) et privées (commerciales) travaillent en relation avec le sport (les entreprises fabriquant et distribuant des articles de sport, les entreprises de conseils sportifs, les médias sportifs, les sponsors, etc.) (Bayle, 2007).

« Toute entreprise prestataire de services sportifs marchand ou non marchand, privée ou publique, doit répondre à une demande dans un espace d'offres concurrentes et, pour cela, développer une stratégie marketing » (Tribou, Dermit et Wojak, 2015). Cependant, les buts et les éthiques d'une entreprise commerciale seront différents de ceux d'une administration publique guidée par l'intérêt général. Cette différence de buts conduit à une variation dans les stratégies marketing optées. Cet aspect marketing s'avèrera un critère intéressant pour la suite de mon travail.

Finalement, en tenant compte de l'objectif de ce mémoire, nous allons nous intéresser spécifiquement aux organisations publiques et aux associations à but non lucratif. Nous justifions cette prise de position par le fait qu'il porte sur une association sportive sans but lucratif, lequel a comme but principal de favoriser l'activité sportive à travers des activités non marchandes et qu'il sera principalement financé par une organisation publique.

4. Les structures sportives dans la Communauté germanophone

Il me semble opportun de comprendre le système belge qui s'applique au secteur du sport pour ensuite positionner l'académie sportive dans son environnement. A cet effet, mes premières données reposent principalement sur l'article scientifique de Thierry Zintz et Mathieu Winand (2013) qui a trait aux fédérations sportives.

Dès la première réforme de l'État en 1970-1971, le sport est devenu une compétence communautaire. T. Zintz et M. Winand (2013) précisent qu'outre les trois communautés, d'autres niveaux de pouvoir continuent à mener des politiques en rapport avec la pratique sportive. Entrent aussi en jeu l'Autorité fédérale, les régions, les provinces et les communes. A côté de toutes ces instances, figure aussi le Comité olympique et interfédéral belge (COIB) représentant le mouvement olympique en Belgique.

« Chaque communauté possède ses propres structures et instruments légaux, sous la forme de décrets. Ils régulent, entre autres, la reconnaissance et le subventionnement des fédérations sportives

communautaires, la formation des cadres sportifs, la coordination du sport de haut niveau et la reconnaissance des athlètes de hauts niveaux » (Zintz et Winand, 2013, p.21).

Les structures communautaires doivent respecter le décret de leur communauté qui fixe plusieurs conditions de reconnaissance. Souvent ces conditions sont peu différentes d'une communauté à l'autre. Les fédérations sportives germanophones reposent sur le décret du 19 avril 2004.

La Communauté germanophone, compétente en région de langue allemande, détermine la politique du sport germanophone. A cet effet, deux structures ont été créées pour soutenir la gestion du sport.

- **Une commission sportive** organise et supervise les formations de moniteurs. Elle conseille également le ministre des Sports sur les problématiques sportives en général. La commission sportive se compose de professionnels du sport, élus pour une période de deux ans.
- **Un Conseil des sports** représente les organisations sportives de son ressort. L'un de ses objectifs est de favoriser la communication du ministre des Sports avec le Comité olympique et interfédéral belge et avec les clubs germanophones.

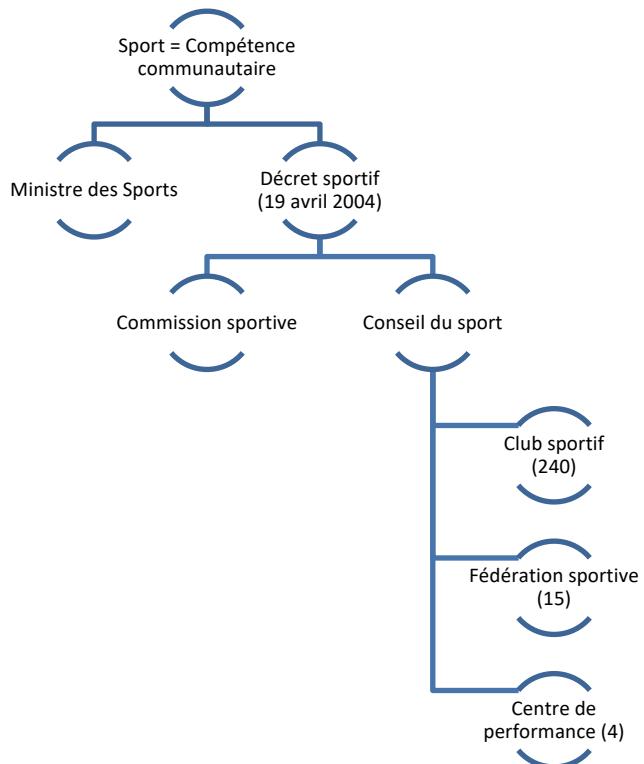
A côté de ces deux organes, il existe différentes structures en Communauté germanophone comme l'établit une étude menée par l'Institut der Sportstättenentwicklung (2017). Cette étude mentionne qu'il existe 240 clubs sportifs comptant 20 662 pratiquants sur les 80 000 habitants de la Communauté germanophone. Cela représente 40% de la population germanophone.

A côté des clubs sportifs, deux autres structures sportives existent :

- Les **fédérations sportives** qui sont au nombre de quinze et qui regroupent différents clubs pratiquant le même sport ;
- Les quatre **centres de performance sportive**, celui du tennis, de la gymnastique, des échecs, et de l'handisport.

Les fédérations sportives doivent « comporter un nombre minimum de membres affiliés, présenter une dispersion des clubs affiliés au sein de la communauté, être constituées en associations sans but lucratif conformément à la loi, être gérées de manière indépendante par un conseil d'administration comptant un nombre minimum d'administrateurs, avoir leur siège sur le territoire de leur propre communauté (donc notamment à Bruxelles, pour les fédérations sportives flamandes et francophones), accepter d'être inspectées par les services habilités de leur communauté, etc. » (Zintz et Winand, 2013, p.22).

Ci-dessous un schéma récapitulatif des différentes structures sportives en Communauté germanophone.



5. Conclusion

En guise de conclusion à cette première partie, nous pouvons affirmer que le secteur associatif a évolué positivement ces dernières années sur le plan socio-économique.

Il représente presque 6% du PIB en Belgique et emploie de plus en plus de personnes.

Nous constatons une même tendance dans le secteur du sport dont la pratique est de plus en plus élevée et dont les répercussions se révèlent positives en termes de sociabilité et de santé. Les acteurs dans ces associations évoluent dans le secteur public, dans le secteur non-marchand ou dans le secteur privé marchand.

Le sport est une matière communautaire. Dans la région qui est la nôtre, c'est donc la Communauté germanophone qui arrête les décrets sportifs. En résumé, il existe à ce jour trois instances qui y ont le sport en charge. Ce sont le ministère de la communauté germanophone, le Conseil du sport et la Commission du sport.

Partie 2 : L'association sans but lucratif sportive LOS

Dans cette deuxième partie, nous allons brièvement décrire les origines du projet. Ensuite, nous expliquerons la forme juridique que va prendre la structure sportive. Nous terminerons cette partie en abordant les objectifs de l'association.

Cette partie a toute son importance dans la mesure où elle se propose de cerner la finalité sociale, de comprendre les raisons qui ont amené à créer cette organisation en Communauté germanophone. Il s'agit aussi de bien déterminer les activités principales auxquelles elle va se consacrer et en fonction de cela, d'envisager sérieusement la question des ressources financières et humaines dont elle a besoin pour assurer son existence dans le temps.

1. Les origines

En 2017, un nouveau Conseil du sport a été élu dans la Communauté germanophone.

Il a analysé la structure du sport et, tenant compte des résultats de l'étude menée en 2016 sur le développement du sport dans la Communauté, il a identifié un besoin d'action dans plusieurs domaines du sport (Ministère de la Communauté germanophone, 2018).

Parallèlement, la ministre des Sports de la Communauté germanophone a convoqué un "dialogue structure" avec les associations sportives pour débattre de la situation du sport, des associations sportives et des centres de performance. Ici aussi, un besoin d'action a été identifié (Ministère de la Communauté germanophone, 2018).

En janvier 2018, ce Conseil du sport a présenté aux associations sportives un premier concept d'une "confédération sportive ", grâce auquel les problèmes identifiés auparavant seraient résolus et de nouvelles voies entreprises pour améliorer la situation du sport dans la région Est du pays (Ostkantone). De plus, certains acteurs sportifs souhaiteraient restructurer le domaine du sport et favoriser, dans le cadre d'une ASBL, le développement d'une communication commune en incluant tous les acteurs du sport (Ministère de la Communauté germanophone, 2018).

Les fédérations et clubs sportifs ont chargé le Conseil du sport de développer ce concept plus en détail. De ce fait, le Conseil du sport a mis en place un groupe de travail qui a élaboré ce concept plus en détail. Le résultat est le projet actuel de création d'une "confédération sportive ». Une telle organisation a comme but de représenter ses membres qui partagent une même vision des choses au niveau socio-économique. Leurs fonctions principales sont entre autres l'information, la communication, la formation, la mobilisation des populations, la pérennisation des infrastructures et les recherches de financement auprès de partenaires financiers (Ministère de la Communauté germanophone, 2018).

Étant donné que l'association aura comme but principal de promouvoir le sport dans un but d'intérêt général et qu'elle n'a pas pour mission de générer un maximum de profit mais plutôt de proposer des activités sportives à l'ensemble de la société, ce choix nous paraît adéquat.

2. La forme juridique

Il a été décidé que l'association prenne la forme juridique d'une ASBL car plusieurs points jouent en sa faveur. Premièrement, l'organisation poursuit un but commun et a un projet de nature d'intérêt général. Deuxièmement, l'association est mise sur pied pour une durée indéterminée et poursuit des projets à répétition. Elle est financée principalement par des subsides et des donations. Et finalement, l'organisation comporte beaucoup de membres.

Le service public fédéral définit une association sans but de lucratif comme étant un groupement de personnes physiques ou morales qui exerce des activités sans but lucratif. Une ASBL se compose d'un minimum de 3 personnes et possède une personnalité juridique propre. Elle a ses propres droits et obligations et elle est indépendante vis-à-vis de ses membres. Cela signifie que les membres de l'ASBL ont une responsabilité limitée et leur patrimoine propre n'est pas lié à celui de l'association (Service public fédéral, 2018).

De plus, le Centre d'économie sociale précise que le but principal ne réside ni dans le profit, ni dans l'enrichissement de ses membres. Par contre, la législation autorise l'ASBL de se consacrer à des activités commerciales pour autant que les gains réalisés soient directement réinvestis dans l'association. Étant donné que l'ASBL fait partie du droit privé, elle a l'obligation d'établir une assemblée générale et un conseil d'administration (Centre d'économie sociale, 2017).

Lors de sa constitution, une ASBL ne doit pas fournir un apport de départ en capital. Cela distingue une ASBL d'autres formes juridiques (SA, SPRL, ...). Néanmoins, l'association sans but de lucratif doit remplir un certain nombre d'obligations comptables (Service public fédéral, Justice, 2018).

En Belgique, le secteur associatif représente une part importante des activités. Selon le Centre d'économie sociale, on compte plus de 70 000 ASBL actives, dont plus de 15 000 emploient du personnel salarié rémunéré sur fonds propres. La plupart des ASBL proposent des prestations de services dans le secteur non-marchand. Elles poursuivent des missions d'intérêt général ou proposent des solutions innovantes à des défis de sociétés. Les domaines principaux au sein desquels fonctionnent les ASBL sont entre autres : « santé, éducation, action sociale, protection de l'environnement, développement et action humanitaires, sports, loisirs, culture, défense des droits, mouvement des jeunes, animation de quartier, etc. » (Centre d'économie sociale, para. 5, 2017).

3. Les objectifs de l'association

3.1. La vision

Comme c'est le cas pour toute entreprise, l'association sportive doit se pourvoir d'un axe, d'une vision qui lui permette de définir la voie à suivre. Cette vision est un objectif mesurable.

L'ASBL a comme vision de : « *soutenir le sport en général et son importance en tant que facteur d'intégration, de participation à la vie sociale, de tolérance, d'acceptation et de promotion de la santé* ».

3.2. La mission

La mission répond à la raison d'être. L'entreprise y identifie sa part de contribution à la société et à son économie mais surtout aussi elle y envisage ce qu'elle est en mesure de proposer aux « clients ».

Cela étant, nous avons défini la mission de l'association sportive dans les termes suivants :

« L'association sportive est le premier point de contact des organisations sportives de la Communauté germanophone. Elle a pour mission d'organiser la formation des entraîneurs dans le sport et de garantir le développement de ses talents. Elle est responsable du développement de projets dans les domaines du sport scolaire, de l'activité physique et de la santé pour tout un chacun. »

3.3. Le nom et Logo

L'ASBL sportive s'appellera « LOS » qui est l'abréviation de « Leitverband des Ostbelgischen Sportes » (ce qui peut se traduire en français par : Association dirigeante du sport en Communauté germanophone).

« LOS » en langue allemande veut dire la même chose que « Partez ! » en français. Il s'agit donc d'une appellation brève, issue d'un jeu de mots et surtout porteuse en elle-même de sens, d'élan et de dynamisme. Une appellation d'autant plus frappante que chaque compétition sportive, et plus particulièrement en athlétisme, commence par un « à vos marques ! », par un « prêt ? » ou un « Partez ! ». Le nom de l'organisation nous paraît donc judicieusement choisi et opportun. De plus, vu sa brièveté et sa charge de volonté, il pourra facilement être utilisé pour des slogans, des campagnes de marketing, etc.

Le Logo est l'abréviation « LOS » en majuscule et en bleu. En son centre, la lettre « O » semble être en rotation, en mouvement.



Figure 3: Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft. (2019, 18 février). *Présentation Logo*. [Présentation Power-Point]. Eupen : Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft.

3.4. Les 7 piliers

L'ASBL sportive se construit autour de 7 piliers : le soutien dans l'administration des associations sans but lucratif, l'organisation et l'optimisation des formations, la promotion de talents sportifs et de la santé, le sport scolaire, le sport de masse et le sport de loisir, et la sensibilisation au dopage. Ils sont énumérés selon un degré d'importance décroissant.

- **Le soutien dans l'administration des associations sans but lucratif**

L'ASBL est le bureau des sports de la Communauté germanophone.

Elle est le premier point de contact pour tous les clubs de sport, les associations sportives, les fédérations sportives, des communes et le sport non organisé. L'ASBL est également un consultant pour tous les domaines du sport.

Elle est aussi, vice versa, le premier point de contact pour le Gouvernement et le Ministère pour toutes les matières touchant au domaine sportif.

Elle soutient les organisations sportives de la Communauté germanophone parfois mises en difficulté face aux nombreuses obligations administratives. En effet, les tâches dans l'administration générale d'une ASBL ne manquent pas. Il en est ainsi des questions administratives de plus en plus pointues concernant le personnel, le droit fiscal et les bilans annuels. À cette fin, l'ASBL peut regrouper et coordonner un grand nombre de processus administratifs récurrents pour les organisations sportives affiliées.

Ce n'est toutefois ni un organe de contrôle ni un bureau de conseil professionnel. En outre, la responsabilité par rapport à tout contrôle (audit, fiscalité, etc.) reste du ressort des associations sportives, clubs sportifs ou autres utilisateurs des services proposés.

- **L'organisation et l'optimisation des formations**

L'ASBL est chargée d'organiser et de coordonner la formation des instructeurs et des entraîneurs dans la Communauté germanophone. Elle a pour objectif de transmettre des compétences que doivent maîtriser au mieux les entraîneurs sportifs et de préparer un travail de formation efficace et pédagogique dans les clubs.

Elle a également pour tâche d'acquérir elle-même un maximum de compétences et de constamment se réformer et se développer afin de soutenir de manière optimale tous les entraîneurs, car des instructeurs et des entraîneurs qualifiés et dévoués sont des conditions préalables à la réussite d'un club. Ces formations sont bien sûr données en collaboration avec les associations sportives en Communauté germanophone.

L'ASBL est responsable du contenu des cours pour l'obtention des brevets d'entraîneurs. Ce contenu doit être rédigé conformément aux directives.

En outre, l'ASBL peut organiser, développer et proposer des entraînements et des cours de formation multisports, ainsi que des formations administratives pour le personnel de clubs et d'associations sportives. De plus, elle peut mettre en œuvre d'autres initiatives dans le secteur sportif, telles que des séances d'information, des stages sportifs et des congrès de sports.

L'ASBL doit créer des synergies avec des pays proches comme le Luxembourg et l'Allemagne, ainsi qu'avec d'autres organisations sportives du pays.

- **La promotion de talents sportifs**

Auparavant, il existait 4 centres de performances en Communauté germanophone. Lesquels aujourd'hui sont confrontés à des problèmes financiers importants et insurmontables. Dès lors, le Gouvernement a décidé de supprimer les 4 centres et de n'en garder qu'un seul qui sera géré par l'ASBL.

L'ASBL est donc responsable de la gestion et de l'administration du centre de performance. Elle soutient les sportifs de haut niveau et les sportifs faisant partie du centre de performance avec des entraînements de base, un suivi médical, des conseils diététiques, tests à l'effort, etc. L'ASBL a donc comme objectif de soutenir et d'aider un maximum les athlètes à atteindre un niveau de performance le plus élevé possible.

- **La promotion de la santé**

Cette ASBL souhaiterait sensibiliser les gens aux questions de prévention dans le domaine de la santé dans et par le sport, mais aussi les sensibiliser à vivre plus sainement. Tout cela en organisant des séances d'informations, des campagnes de sensibilisation et autres projets axés à la fois sur la santé et le sport.

Ensuite, l'ASBL peut développer des coopérations entre les départements des sports et ceux de la santé et également promouvoir des programmes concernant la santé par le biais d'un partenariat avec le secteur de la santé.

- **Le sport scolaire**

L'ASBL soutient et/ou initie des projets dans le domaine de la coopération entre écoles et associations au niveau local. Une autre tâche consistera à faire du lobbying auprès des professeurs de sport et d'éducation physique pour que ceux-ci assument eux-mêmes une partie de la responsabilité. Des compétitions inter-écoles seront organisées.

- **Le sport de masse et le sport de loisir**

L'ASBL est chargée de rendre le sport de masse et le sport-loisirs plus attrayants et plus faciles d'accès. Avec le soutien du ministère, elle mettra en œuvre diverses initiatives populaires en coopération avec les associations sportives. Elle devrait soutenir et encourager l'entrée ou le retour des amateurs dans une activité sportive.

Ces offres comprennent, par exemple, des examens de médecine sportive, des conseils nutritionnels ou psychologiques ainsi que des activités sportives, des cours, des conférences, des camps sportifs et des événements.

Elle a la possibilité d'organiser des projets communs avec d'autres services (tels que l'agence de tourisme).

- **La sensibilisation au dopage**

L'ASBL travaille en coopération avec les comités de l'AISF et de l'NADO et organise la sanction des athlètes de la Communauté germanophone testés positifs. Elle vise à éclairer et à sensibiliser tous les acteurs sportifs au danger du dopage. En outre, elle accompagne les mesures de sanction.

3.5. La clientèle

L'ASBL vise une clientèle très diversifiée dans le monde du sport.

L'ASBL se propose de soutenir tout acteur sportif à travers les associations sportives, les clubs sportifs, soutenir aussi les entraîneurs, les athlètes de haut niveau et toute personne intéressée par le sport en tant que tel.

Une autre branche de clientèle est toute la jeunesse à travers la communauté scolaire.

Ensuite, le monde politique lui-même, dont le ministère, le parlement et le gouvernement germanophone, figurent parmi les clients potentiels de l'ASBL.

Le dernier client est le secteur de la santé en général.

L'association se rend compte de la diversification de ses clients, c'est pourquoi elle a décidé de choisir comme client principal les associations sportives, les clubs de sport et les athlètes de haut niveau. Cette décision peut s'expliquer à travers les piliers de l'ASBL.

3.6. Les ressources nécessaires

Nous avons identifié différentes ressources nécessaires à un bon fonctionnement de l'entreprise. Et les avons réparties en 3 catégories : matériel, humain et financier.

L'association a besoin de plusieurs bureaux, d'une salle de cours/formation et d'une salle de réunion. Ensuite, d'infrastructures sportives et d'un local pour effectuer les tests à l'effort et autres.

Pour pouvoir réaliser les différentes activités, l'ASBL a besoin de personnel : employés et entraîneurs. Il y aura un gérant, un secrétaire de direction, un comptable et quatre employés. L'association doit être dotée de personnels non seulement qualifiés dans leur domaine respectif mais surtout animés d'une volonté à générer et à communiquer de l'intérêt pour la pratique du sport. Ensuite, des entraîneurs seront engagés et rémunérés en fonction des barèmes et du nombre d'heures d'entraînement donné.

Étant donné que l'association se fixe un but non marchand, elle ne fera pas de profit important pour financer ses activités. C'est pourquoi elle recourt aux subsides en provenance du gouvernement pour entamer, mener à bien et poursuivre ses activités.

3.7. La structure des coûts

Les principaux coûts liés à l'activité de l'association sont les salaires et les loyers, ceux occasionnés par le fonctionnement, les prestations services externes (par exemple l'audit externe), le matériel d'entraînement et le matériel médical, et enfin les dépenses publicitaires.

3.8. La structure des revenus

Les principaux revenus identifiés sont les subventions liées au contrat avec le gouvernement, les subventions liées à des projets, les droits d'inscription aux formations et aux activités sportives, l'argent des sponsors, des subventions européennes et les cotisations des membres.

4. Conclusion

La confédération sportive va voir le jour en janvier 2020 sous la forme juridique d'une association sans but lucratif.

Elle s'appellera **LOS** et comprendra sept activités principales : le soutien dans l'administration des associations sans but lucratif, l'organisation et l'optimisation des formations, la promotion de talents sportifs, la promotion de la santé, le sport scolaire, le sport de masse et de loisir, la sensibilisation au dopage.

C'est la Communauté germanophone qui chapeaute et subsidie ce projet dans son entièreté. A côté de ces subsides, d'autres ressources de financement sont à titre d'exemples les cotisations et les frais d'inscription aux formations.

Pour permettre son fonctionnement, l'ASBL engagera sept personnes à temps plein.

Partie 3 : Les défis de l'ASBL sportive LOS

Dans cette partie du travail, nous aborderons les défis rencontrés lors de la création et l'implémentation de l'ASBL sportive. En identifiant brièvement dans le premier chapitre les défis généraux, c.à.d. les obstacles auxquels doit faire face n'importe quelle entreprise lors de sa création. Nous établirons une différence entre les entreprises classiques et les associations sans but lucratif. En exposant ensuite dans le deuxième chapitre les challenges que l'association sportive en devenir peut et/ou va devoir remporter en son début d'existence.

1. Les défis généraux

En règle générale, les administrateurs et gérants d'une nouvelle entreprise doivent faire face à différents défis à surmonter quand ils prennent l'initiative de créer, d'implémenter et de pérenniser leur structure sur le marché. Si nombre de ces challenges sont propres à chaque secteur et type d'entreprise, néanmoins certains d'entre eux restent identiques quelle que soit l'organisation.

Le niveau de la difficulté à surmonter s'avère variable. Si certains de ces défis sont faciles à surmonter, d'autres ne sont pas sans danger pour la survie de l'entreprise. L'article *La vérité sur l'échec des entreprises et sur les faillites* mentionne des chiffres qui permettent de visualiser l'importance de l'échec dans les premières années qui suivent la création. Aux alentours de 20% des entreprises échouent au cours de leur première année. Au terme des cinq premières années, 50% des entreprises se voient contraintes de fermer leurs portes. Ce chiffre ne cesse d'augmenter jusqu'à atteindre 80% à la fin de la dixième année (Schwab, 2013).

Une association fait face au double des défis lorsqu'on la compare à une entreprise commerciale. Elle doit en effet surmonter les enjeux qui sont ceux d'une entreprise classique et ceux liés à son objet social.

1.1 Les entreprises commerciales

Il faut faire la différence entre une entreprise qui poursuit un but commercial et les organisations sans but lucratif. Certains défis varient d'une structure à l'autre. Ci-dessous, figurent les principaux problèmes rencontrés par une entreprise commerciale.

En général pour une entreprise commerciale, nous identifions des obstacles liés à la clientèle, à la situation financière, à l'absence de demande sur le marché, au produit/service. Beaucoup d'autres raisons amènent une entreprise à mettre la clé sous la porte (Forbes, 2017).

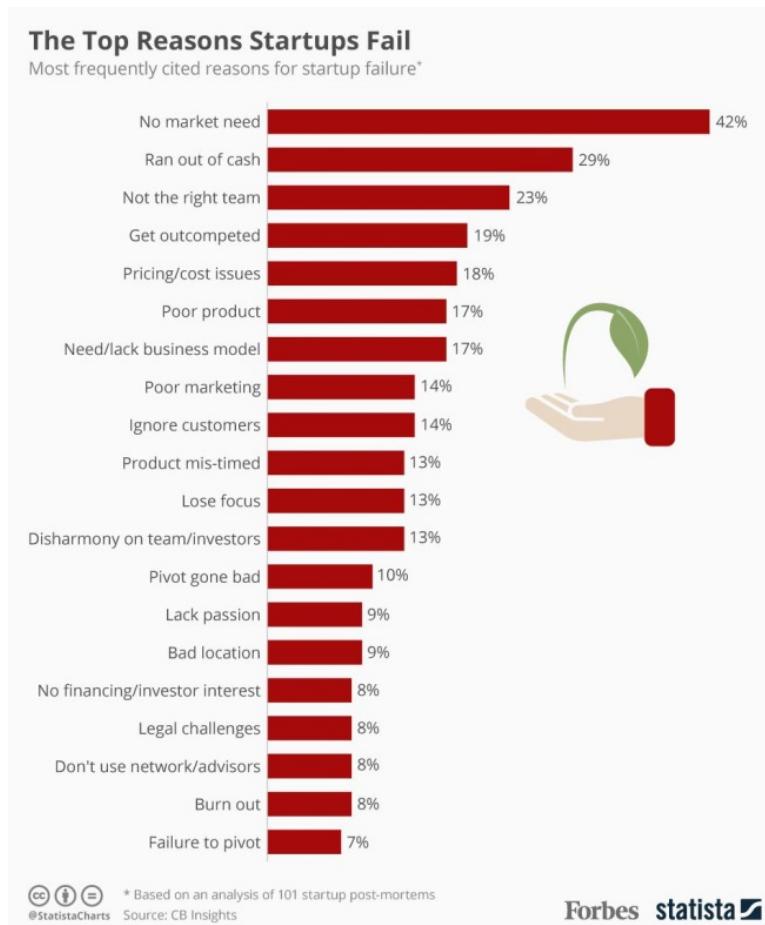


Figure 4: Forbes (2017). *The Top Reasons Startups Fail*. Récupéré le 26 mars 2019 de https://blogs-images.forbes.com/niallmcCarthy/files/2017/11/20171103_Startup_Failure.jpg

Bpifrance (2018) explique dans son article *L'analyse des contraintes dans un projet de création d'entreprise* qu'il est important de bien repérer les obstacles et de déterminer comment on pourrait les atténuer, les surmonter voire même les supprimer. L'organisme identifie des contraintes liées au produit ou la prestation, au marché, à la législation et aux moyens dont dispose l'entreprise.

« La nature du produit ou de la prestation, ses caractéristiques, son processus de fabrication ou de mise sur le marché... sont sources de contraintes qu'il ne faut pas négliger » (Bpifrance, 2018, para.2)

De plus, « selon la nature du produit ou de la prestation, selon l'évolution des modes de consommation, des mœurs ou des modes de vie, un marché peut être nouveau, en croissance, en pleine maturité, en déclin, saturé, fermé, dépendant d'un autre marché, captif, peu solvable, très éclaté, etc. » (Bpifrance, 2018, para. 3).

Cette contrainte peut être illustrée à travers l'exemple du marché des téléphones portables qui a énormément évolué ces dernières années : de la création du marché à la saturation et concurrence du marché.

La faisabilité et la viabilité de création d'entreprise dépend ensuite dans certains cas du cadre législatif. Lors de l'implémentation d'un projet de création d'entreprise, il faut tenir compte de la législation existante mais également des menaces de modifications dans la loi existante qui iraient dans un sens défavorable au maintien de l'association.

Finalement, le dernier obstacle est lié à la contrainte de moyens : au processus de fabrication, de commercialisation, de communication, de gestion, de service après-vente, etc. (Bpifrance, 2018).

1.2 Les associations sans but lucratif

En ce qui concerne les organismes sans but lucratif, à ceux évoqués ci-dessus, s'ajoutent des obstacles spécifiquement liés à la personnalité juridique et à la mission sociale du secteur associatif. Ainsi donc outre les enjeux habituels, tels que les problèmes liés aux évolutions technologiques, les ASBL doivent surmonter des défis supplémentaires. A ce sujet, en Belgique, et c'est regrettable, il n'existe que quelques documents, rapports et études sur l'ensemble du secteur associatif.

Quelle explication donner à ce constat ? L'entreprenariat social est un secteur relativement jeune et encore peu étudié par les économistes et chercheurs. Il existe énormément de théories sur l'économie dite « classique », alors qu'en ce qui concerne le secteur non-marchand, les seules théories existantes sont celles de sa définition, de la demande et de l'offre. Quant aux fonctions internes tout comme à d'autres aspects de leur fonctionnement, ils n'ont jusqu'à aujourd'hui fait l'objet que de très peu d'attention. Aussi, pour répondre à leurs problèmes quand ils se posent, les associations utilisent des pratiques de gestion en provenance de l'économie traditionnelle. Malheureusement, certaines techniques ne sont pas ou peu adaptées à l'objectif social des ASBL (Helmig, Jegers t Lapsley, I., 2004).

Bref, ce n'est que depuis peu que dans notre pays les économistes et chercheurs s'intéressent au secteur associatif.

Deux sources d'informations majeures, le compte satellite des ISBL et les statistiques de l'ONSS portant sur les ASBL, ont permis d'éclaircir la situation du monde associatif.

Et pourtant, comme l'explique l'étude menée par la Fondation Roi Baudouin (2008), le secteur associatif occupe une place de plus en plus importante dans la société. La vitalité des ASBL peut d'ailleurs être soulignée par les chiffres suivants : « Près d'un salarié sur dix travaille pour le secteur associatif. Les 17 000 associations employant du personnel salarié contribuent au PIB à concurrence de 5%, ce qui représente une valeur ajoutée de près de 22 milliards d'euros » (Marée, Gijselinckx, Loose, Rijpens et Franchois, 2008, p. 5).

Cela étant dit, il existe toutefois une étude menée par Wipfli en 2018 aux États-Unis. Elle questionnait des organisations sans but lucratif en ce compris sur les défis qu'il leur incombaient de relever. Certes si ceux-ci diffèrent bien évidemment selon les pays toutefois il apparaît des constatations qui sont universelles. Les principaux enjeux figurent sur l'image ci-dessous. Nous pouvons relever dans cette étude les réglementations gouvernementales, les sources de revenus, les ressources humaines et les technologies comme étant les principaux défis pour les associations aux États-Unis.

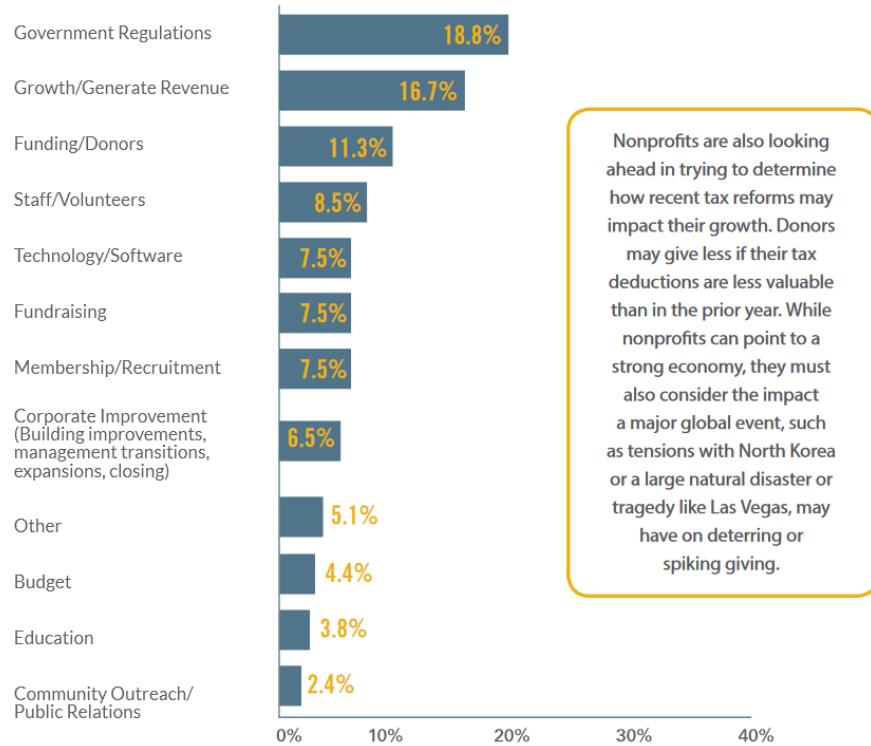


Figure 5: Wipfli. (2018). *Challenges and Priorities for Nonprofit Organizations*. Récupéré le 15 novembre 2018 de <http://www.brittenford.com/wp-content/uploads/2018/03/Wipfli-2018-Nonprofit-Outlook-Survey-Report.pdf>

a) La réglementation gouvernementale

En tête de liste des obstacles rencontrés et à dépasser figure la réglementation gouvernementale. En ce qui concerne ce sujet, c'est surtout le fédéral qui pose problème. Cet enjeu est également d'actualité en Belgique. Les lois sont constamment réformées. Un exemple concerne la réforme prévue pour l'année 2019 du Code des Société. Les ASBL vont très probablement être intégrées dans le Code des Sociétés. Comme me l'a expliqué Monsieur Dieter Gubbels (2019), responsable du centre des services du bénévolat en Communauté germanophone, cette réforme va poser de gros problèmes aux associations qui seront traitées comme des entreprises classiques. Des questions par rapport à l'engagement du bénévolat et à l'octroi de subsides ne manqueront pas d'émerger. Lorsque les associations seront intégrées dans le Code des Sociétés, les membres du conseil d'administration seront responsables. Est-ce qu'on assistera à un enterrement massif des ASBL ? Et sinon, en ce qui concerne les subsides, qui pourra en bénéficier ? Aussi les entreprises ? Qui sera considéré comme subventionnable ? Comment pourra-t-on vérifier si les aides publiques sont utilisées uniquement à des fins d'intérêt général ?

b) Le financement

Comme toute autre entreprise, l'ASBL est confrontée au problème de financement. Comme elle ne peut générer du profit dans un but de lucre, elle doit diversifier ses revenus. Les sources de financement peuvent prendre différentes formes : subsides, mécénat et partenariats, revenus d'activités complémentaires, crowdfunding, etc. Ces revenus dépendent de différents facteurs et sont plus compliqués à obtenir.

Pour obtenir les différentes sources de financement et assurer la pérennité de leur mission sociale, les associations doivent démontrer leur plus-value. Elles doivent démontrer qu'elles maîtrisent des techniques de communication et un travail de construction (Mertens, 2010).

Or, le développement des associations est régulièrement freiné par le manque de revenus ou par un accès plus compliqué aux moyens de financement que celui des entreprises purement commerciales (Brouard, Larivet, et Sakka, 2012).

Le baromètre des associations 2018 a démontré que la situation économique des associations en Belgique reste très faible. « De manière générale, en Belgique, les associations ont une vision un peu moins pessimiste de leur santé financière que lors de la précédente enquête de 2016. 81% d'entre elles estiment que leur situation financière est restée stable ou s'est améliorée au cours des douze derniers mois (contre 73% en 2016). Et pour la première fois depuis 2012, elles sont plus nombreuses à avoir vu une amélioration (22%) qu'une détérioration (19%) de leur situation financière » (Fondation Roi Baudouin, 2019, p. 14).

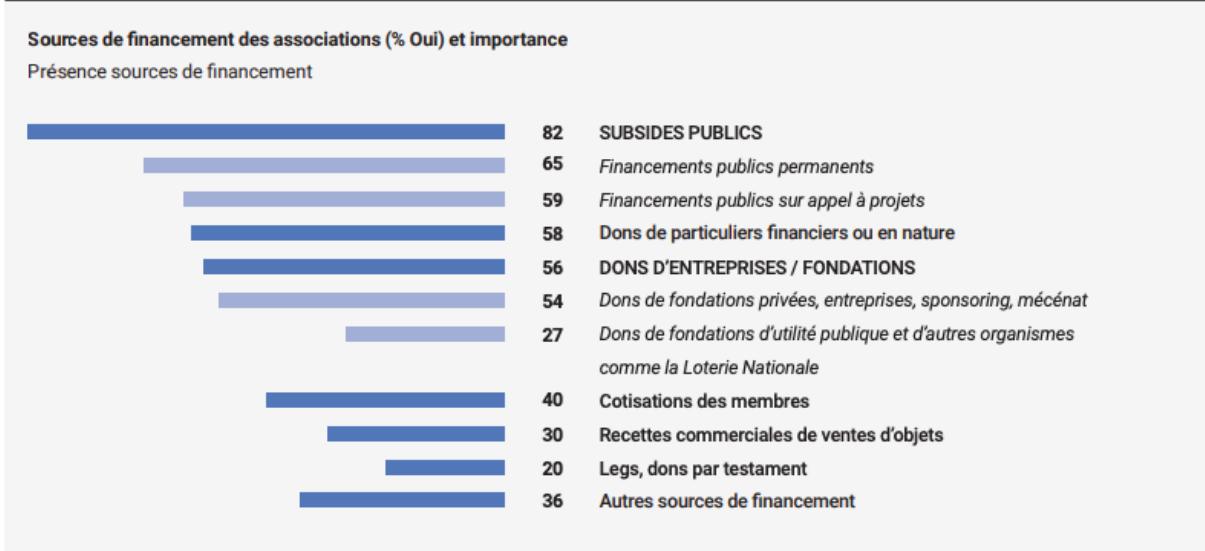


Figure 6: Fondation Roi Baudouin. (2019, 18 mars). ZOOM Baromètre des associations 2018. Récupéré le 20 avril 2019 de <https://de.calameo.com/read/0017742953624d0681061?authid=UtJQR8Aw5c6M>

Comme nous pouvons l'observer sur la figure ci-dessus, les subsides des pouvoirs publics restent la principale source de financement. Cette ressource représente 58% des revenus totaux des associations.

L'incertitude du climat politique a un impact primordial sur les revenus et l'environnement des ASBL. Sont particulièrement visées les organisations qui reçoivent des subsides du gouvernement et qui doivent évaluer le risque lié à leurs flux de revenus. Ces facteurs incitent les organisations à établir des relations dynamiques avec le gouvernement et à rechercher des sources de revenus alternatives (Wipfli, 2018).

Marco Rolla (2017), chercheur dans le domaine de l'industrie et spécialisé dans la gestion, la finance et le secteur public, relève également le défi relié à la politique du gouvernement en place. Ainsi, lorsque les budgets publics, qu'ils soient nationaux, régionaux, communautaires ou émanant d'une ville, diminuent, les organisations sans but lucratif reçoivent moins que ce qu'elles étaient censées recevoir.

Ce fait est décrit par des chiffres évalués dans le cadre d'une étude menée par KMPG en France. Celle-ci constate que les subventions ont diminué ces dernières années dans ce pays. La cause principale est la crise économique. Or pour la plupart des associations, les subsides représentent plus de la moitié de leur budget. C'est pourquoi toute diminution des subventions leur serait fatale. En France toujours, les associations constatent depuis 2005 une diminution annuelle de 3% des subsides. KMPG exprime leur peur « de voir l'action associative se « standardiser », et l'initiative associative être étouffée, puisque c'est la puissance publique qui choisit le cadre et les règles dans lesquelles les associations doivent s'inscrire. L'association devient alors un prestataire choisi pour réaliser ou gérer une action formatée par les acteurs publics, qui s'intègre dans les orientations des politiques publiques locales » (KPMG, 2017, p. 4).

Nous pouvons observer cette même tendance en Belgique. Beaucoup d'associations belges estiment que leur subventionnement est incertain et non assuré. Elles constatent qu'il est plus difficile d'obtenir des financements structurels car les pouvoirs publics n'augmentent pas le budget disponible et ont même tendance à le morceler. Résultat : les associations reçoivent de plus petits montants (Fondation Roi Baudouin, 2019).

Autre raison à cette décroissance du montant, c'est que les pouvoirs publics essaient en réalité de rendre l'accès aux subventions plus facile, ce qui permet à un plus grand nombre d'organisations de bénéficier de financements publics. Mais le budget global reste quant à lui inchangé (Fondation Roi Baudouin, 2019).

De plus, les politiques distribuent des subsides liés à des projets plutôt que d'octroyer des financements structurels. Cette distribution permet en un certain sens un plus grand contrôle de la qualité du projet et des résultats qu'il est en mesure de générer. Les associations sont dès lors stimulées à innover. Malheureusement, à cette politique il y a aussi des désavantages. Les projets sont moins durables : lorsqu'un projet se termine, la subvention s'arrête également (Fondation Roi Baudouin, 2019).

Par ailleurs, les ASBL risquent de s'éloigner de leur vision et mission sociales pour rester dans les objectifs des politiques « subsidiantes ». Le secteur associatif craint dès lors de perdre son indépendance et sa diversité (Fondation Roi Baudouin, 2019).

Face à cette incertitude se pose un défi majeur : il faut trouver des sources alternatives de financement.

c) Le capital humain

Ensuite, ce même Marco Rolla (2017) ajoute que c'est un vrai challenge que celui d'embaucher du personnel qualifié. Il n'est pas facile, explique-t-il, d'attirer les bonnes personnes avec des ressources financières limitées. Lorsque les fonds sont limités, il est certes possible d'attirer des gens de bonne volonté qui croient en la bonne cause de l'organisation, mais qui ne sont peut-être pas toujours les meilleurs, sinon de bons talents dans leur domaine. En plus, comme il est difficile de justifier un salaire élevé ou un ensemble d'avantages sociaux pour un emploi dans une structure à but non lucratif, les meilleurs et les plus brillants candidats sont susceptibles de chercher ailleurs.

Le recrutement de personnes qualifiées dans le secteur associatif s'avère plus compliqué. Les politiques salariales peuvent y paraître moins attractives que celles pratiquées dans le secteur lucratif.

Or les associations ont justement besoin de personnes compétentes pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités (KPMG, 2017).

Outre le fait que le dirigeant de l'association doit posséder des compétences techniques de gestion, il doit avoir des connaissances en termes de problématique sociale. La question qui est épineuse est celle qui consiste à comment armer les gestionnaires d'ASBL pour passer du stade de la création au stade de la viabilité de l'association (Brouard, Larivet et Sakka, 2012).

A ce sujet, malheureusement, de nos jours seulement un nombre minime d'universités enseignent l'entrepreneuriat social. Apportons néanmoins une nuance à ce constat regrettable, en France, dans les grandes écoles en Commerce, nous pouvons observer une augmentation des cours relatifs à des thèmes relatifs à l'entrepreneuriat social (KPMG, 2017).

d) La concurrence

Les associations sans but lucratif ne sont pas à l'abri de la concurrence. Elles font même face à une concurrence plus importante car elles doivent se différencier des entreprises commerciales et des autres associations. Les ASBL sont donc amenées à se professionnaliser. Par contre, le renforcement du professionnalisme doit se faire tout en gardant les valeurs sociales. Elles doivent se professionnaliser pour continuer à être en mesure de remplir leur mission sociale et leurs rôles. Et elles doivent également garder leurs valeurs pour ne pas perdre leurs atouts (Mertens, 2010). C'est donc une question d'équilibre à sauvegarder.

En France par exemple, cette concurrence s'est accrue d'une part à cause de la baisse des subventions publiques et d'une autre part à cause de l'augmentation du nombre des associations (plus de 400.000 associations créées ces six dernières années). C'est pourquoi les associations sont contraintes à coopérer. Nous pouvons constater une tendance de regroupement des acteurs (KMPG, 2017).

Comme déjà mentionné plus haut, les associations se trouvent également en concurrence avec le secteur marchand. Le secteur sportif est l'un des secteurs les plus touchés par la concurrence avec les entreprises commerciales. Les associations ont du mal à faire valoriser leurs éléments de différenciation. KMPG explique dans son étude que « maintenir une place dans une économie de plus en plus ouverte, tout en préservant leur finalité sociale originelle, est source de plusieurs difficultés pour les associations :

- Un besoin fort de professionnalisation, pour répondre aux contraintes de gestion réglementaires et administratives que les structures peuvent avoir du mal à assumer ;
- La nécessité de retravailler son projet associatif, et d'y adjoindre des indicateurs pour ne pas perdre de ce qui caractérise la mission sociale de l'association et maintenir des équilibres entre réalisme gestionnaire et projet social ;
- L'appropriation d'outils d'organisation, de pilotage ou de gouvernance plus structurés, sans dénaturer l'objet social de l'association » (KMPG, 2017, p. 7).

2. Les défis propres à l'ASBL en question

Après avoir identifié les défis majeurs auxquels le secteur associatif est confronté, il s'agit dans cette section d'identifier les défis de l'ASBL LOS.

Le mémoire décrit dans la partie 2 la vision, la mission, les objectifs et les ressources nécessaires pour réaliser ses objectifs. A travers cette description quelques faiblesses apparaissent : la dépendance financière vis-à-vis des subsides octroyés par les pouvoirs publics, le manque de notoriété comme l'ASBL se trouve en phase de création et que la population de la Communauté germanophone ne connaît pas encore son existence, le manque de savoir et savoir-faire lorsqu'il s'agit de la gestion des ressources humaines.

Étant donné que c'est un mémoire de master 2 en gestion d'entreprise et non pas une thèse de doctorat, nous allons nous limiter à trois défis. Avant de proposer des solutions aux enjeux, il est intéressant d'expliquer plus en détail pourquoi ces trois aspects font partie des défis identifiés dans ce mémoire.

2.1 Se faire connaître

Émilie Marty (2016), journaliste et chef de service économie chez JIR GROUPE MEDIA, dit qu'il est important de soigner l'image de l'entreprise pour en assurer la pérennité et le développement de ses activités. Souvent les termes de notoriété, image de marque et réputation sont mis en relation. Voilà trois termes dont le sens est proche mais qui dissimulent en réalité des nuances qu'il est bon de distinguer.

- La notoriété

La notoriété est définie dans le Larousse comme « caractère de ce qui est notoire, connu d'un grand nombre de personnes ». En d'autres mots, c'est la mesure dans laquelle une marque ou entreprise est connue par les consommateurs. C'est la réponse à la question : Connais – connais pas. Dans ce cas, nous parlons de niveau de perception (Marty, 2016).

Il existe la notoriété spontanée, assistée et le top of mind. Pierre Paperon explique que ces mesures de notoriété sont utilisées pour les entreprises mais également pour les institutions, les écoles, les pays, les associations, etc.

- L'image de l'entreprise/de la marque

L'image d'une entreprise ou d'une marque est la représentation que le monde a vis-à-vis de l'entreprise à un instant T. Les personnes jugent la valeur de l'organisation à un moment précis. En conséquence, l'image varie constamment (Marty, 2016).

- La réputation

« Si l'image est une photo, la réputation c'est le film », explique ainsi Jean-Pierre Piotet, président de l'Observatoire de la Réputation. La réponse globale à la question de réputation est celle de « j'aime - je n'aime pas ». C'est quelque chose que l'entreprise construit dans le temps. Par contre, la réputation peut être mise à mal en quelques instants (Marty, 2016).

En début de création, très souvent, la notoriété de l'organisation est faible. Toute entreprise, qu'elle poursuive un but commercial ou non, doit se faire connaître. Une bonne notoriété est une chose obligatoire pour toute association. Les ASBL sont pour la plupart du temps subventionnées et n'ont de ce fait pas le même budget pour faire du Marketing qu'une entreprise commerciale. Lorsqu'une association n'est pas connue, les clients ne la trouvent pas (Klinkenberg, 2019).

En quoi ce manque de notoriété peut-il être un défi ?

Comme toute entreprise, notre association sportive créée pour redonner de l'importance au sport en Communauté germanophone, doit se faire connaître auprès de son public. La rapide connaissance par le monde du sport est cruciale.

D'une part, toute association vit pour sa mission sociale. Dans notre cas, l'ASBL a comme but principal d'aider les fédérations et clubs sportifs et de les soutenir. Il est donc important de bien communiquer au départ. Si le public cible n'est pas au courant de la nouvelle structure, ou si les fédérations et clubs sportifs ne comprennent pas l'objet social de l'association, l'organisation perd dès lors beaucoup de temps et d'argent.

D'autre part, les associations entrent en contact avec une diversité d'interlocuteurs. Leur public ne se compose non seulement des bénéficiaires mais également de financeurs et de travailleurs potentiels. Elles doivent donc proposer une valeur ajoutée aux usagers mais aussi une valeur à l'échange pour tous ces « publics » (Mertens, 2010). Le développement de la notoriété permet un contact plus facile avec le public.

Par contre, même si pour la plupart des associations, l'augmentation de la notoriété ne fait pas partie des priorités principales, au vu de leur situation financière, elles se plaignent du faible nombre de membres. Pour justement augmenter ce nombre, les associations doivent davantage être connues. C'est pourquoi elles doivent investir dans le marketing et dans la communication.

Dès lors, il est indispensable en début de création de l'association de trouver le remède qui estompe le manque de **notoriété**. Si le défi est surmonté avec bravoure et obstination, alors la notoriété pourra devenir un atout pour l'association. Néanmoins, faut-il que l'association soit bien comprise depuis le début par tout le monde pour épargner du temps, de l'effort et de l'argent par la suite. La collecte de fonds auprès de donateurs, partenaires et/ou sponsors est plus compliquée lorsqu'il faut leur expliquer de A à Z le projet. Si les cibles ne connaissent pas l'association, le personnel doit investir plus de temps dans l'explication et la justification du projet plutôt que de consacrer son temps aux choses essentielles.

2.2 Trouver des sources de financement viables

Le deuxième défi est lié à la dépendance financière vis-à-vis des subventions publiques. Comme toute entreprise classique, une association est soumise aux mêmes exigences de financement. Il est donc primordial pour le développement des activités et la survie d'une association d'avoir des sources de financement.

Le but principal de l'association en question, faut-il le rappeler, est d'intérêt général et non de faire du profit. Étant donné que l'organisation a la forme juridique d'une association sans but lucratif, elle a l'interdiction de distribuer le bénéfice. Or il est compliqué pour toute association de financer ses activités principales sans la vente de produits et/ou de services, une pratique qui irait à l'encontre de la finalité sociale. L'association sportive a besoin de sources extérieures pour survivre et pour pouvoir proposer ses activités à caractère social et d'intérêt général.

Dans notre cas, l'association reçoit des subventions liées à un contrat avec la Communauté germanophone. C'est en un sens un atout indéniable. Dans ce contrat il est fait mention de la somme

d'argent mise à disposition de l'association pour accomplir ses tâches. Cette convention assure une entrée de revenus pour chaque année.

Il nous semble important d'expliquer en quoi consiste cette somme d'argent et comment elle a été calculée. Dans un premier temps, nous avons analysé les chiffres relatifs à l'organisation d'évènements sportifs pour les écoles, au gala du mérite sportif de l'année et aux formations organisées ultérieurement par le ministère de la Communauté germanophone. Étant donné que ces tâches vont être déléguées à l'association sportive, les montants des revenus et les montants des dépenses sont incorporés dans le calcul pour la subvention. Dans un deuxième temps, nous avons ajouté toutes les charges relatives au personnel, aux dépenses de début d'activité et aux dépenses courantes. L'addition des coûts représente les subsides octroyés par le gouvernement. Sont ainsi couverts les coûts liés au personnel et aux dépenses courantes. Cela permet à l'association de fonctionner dans un environnement sain sans avoir de craintes par rapport aux salaires et coûts généraux. Surtout si l'on tient compte du fait qu'elle ne peut faire de l'argent que dans le seul but de garder en équilibre les dépenses et les revenus.

Toute cette présentation indique clairement qu'il existe une réelle dépendance vis-à-vis du gouvernement germanophone.

Cette dépendance constitue-t-elle un risque ? Est-ce réellement un défi ?

Une dépendance envers quelqu'un ou quelque chose n'est jamais « bien ». Dans notre cas, les subsides couvrent les activités courantes de l'association, telles que les salaires des travailleurs et le loyer des bureaux. Des problèmes peuvent toutefois survenir.

Premièrement, l'incertitude du climat gouvernemental joue un rôle important dans la réception des subsides. Nous l'avons déjà démontré dans la partie précédente (Les défis des associations sans but lucratif). Voilà un petit récapitulatif, pour plus de détail, veuillez retourner au chapitre précédent.

Le baromètre des associations belges révèle une légère diminution (+/- 7%) des financements publics entre 2015 et 2016 (figure ci-dessous). Ce changement peut être justifié par les restrictions budgétaires et l'instabilité qui persiste depuis la crise financière. Cette instabilité rend le fonctionnement général et la planification à long terme difficile. La situation financière des associations reste précaire (Ipsos, 2016). Le baromètre des associations belges publié en 2018 indique que les ASBL sont moins pessimistes que lors de la précédente enquête. La diminution des financements publics se trouve à +/- 3% (Fondation Roi Baudouin, 2019).

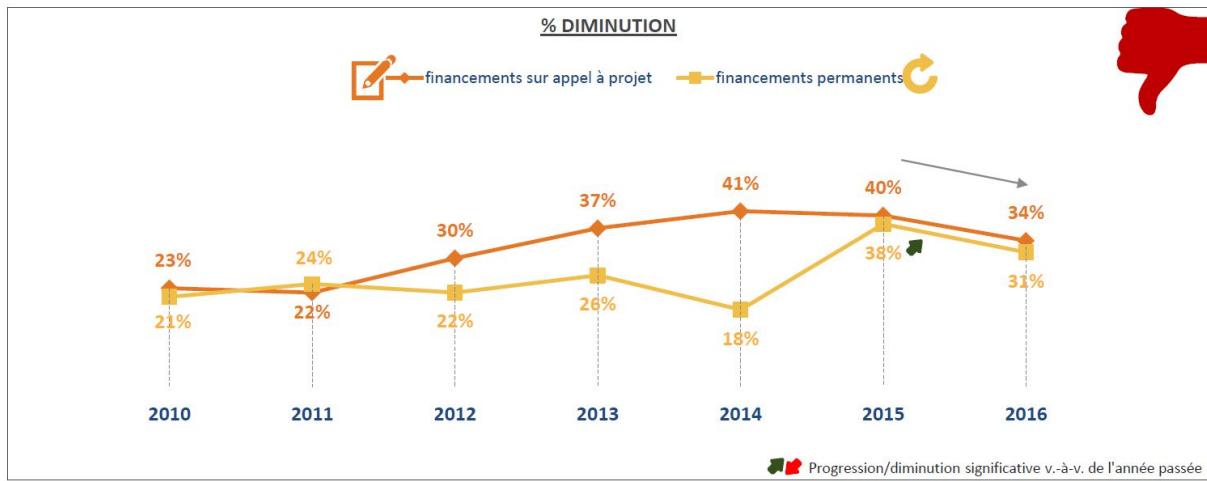


Figure 7: Ipsos (2016). Le baromètre des associations 2016. Résultats de la 7e mesure.

L'association sportive, dépendante des subsides publics, doit donc veiller à rendre sa situation plus favorable, grâce entre autres à une commercialisation, un élargissement d'échelle et des collaborations, et à une recherche de financements alternatifs. Ces solutions seront envisagées dans la dernière partie du mémoire (Ipsos, 2016).

Deuxièmement, si l'organisation souhaite développer de nouveaux projets dans le domaine du sport ou de la santé, elle doit par ailleurs argumenter et persuader le gouvernement à lui apporter de l'aide financière. Cette contrainte pourrait aller à l'encontre de la mission de l'association qui dit : « Elle est responsable du développement de projets dans les domaines du sport scolaire, de l'activité physique et de la santé. » Si l'association ne parvient pas à trouver d'autres sources de financement, elle sera limitée en termes d'aides, de projets et d'événements sportifs.

Troisièmement, le gouvernement peut exercer une pression au niveau financier sur l'association. L'État a le pouvoir de priver l'association des subventions qui lui sont allouées, il peut même en asphyxier l'organisation. Ce risque est plus ou moins important selon l'importance des subsides du gouvernement dans la part du financement dans le budget associatif et de la diversité des sources de revenu de l'association (Ragi, 2000, p. 4).

Il faut donc rester vigilant vis-à-vis de la dépendance financière, car le gouvernement pourrait exiger une contrepartie en échange des subventions.

Prenons l'exemple de l'association « APPART » pour illustrer ce fait. C'est une association habitat-jeune qui s'inscrit dans l'aide et l'accompagnement social et qui propose des foyers à des jeunes travailleurs. « Au départ, l'association finance l'ouverture des premiers appartements avec l'argent de donateurs privés, [...]. Très vite, cependant, elle fait appel aux pouvoirs publics afin d'assurer la pérennité des financements. La prise en charge croissante du budget d'APPART par les pouvoirs publics (de 50% en 1987 à 80% en 1989 et 1990) met cependant l'association dans une position de dépendance vis-à-vis de ces financeurs qui, en échange des subventions, demandent un droit de regard dans son fonctionnement. » (Rosman, 1994, p. 125).

L'association se trouve dans une situation où elle doit jongler entre le « désir d'État » et sa volonté de maintenir une « marge de manœuvre ». Dans cet exemple, le président de l'association a décidé de garder une petite part de financements privés pour ne pas devenir à ses yeux un « service d'État ». Ses revenus permettent à l'organisation une marge de liberté vis-à-vis des pouvoirs publics. Chez APPART,

les subventions publiques couvrent le fonctionnement de l'association et les financements privés sont utilisés pour développer de nouveaux projets.

Dans la suite du mémoire, nous analyserons les différentes sources de financements possibles pour diminuer la dépendance vis-à-vis du financement public.

2.3 Gérer les ressources humaines

a) *Définition de la gestion des ressources humaines*

Selon le professeur Verbeek (2018), professeur en gestion des ressources humaines à l'ICHEC (Haute école de gestion à Bruxelles), la gestion des ressources humaines est une approche stratégique et cohérente de la gestion de l'actif le plus précieux et important de l'entreprise, à savoir les personnes travaillant dans l'entreprise. Les employés et ouvriers travaillent individuellement ou collectivement pour atteindre les objectifs fixés de l'organisation. Les ressources humaines peuvent être un avantage compétitif.

Le professeur Verbeek (2018) explique que la gestion des ressources humaines comporte trois activités principales :

- Le resourcement et le développement de ses employés ;
- La valorisation de ses employés ;
- La relation avec ses employés.

La première activité concerne l'obtention et la rétention de la main d'œuvre qualifiée, motivée et engagée. La deuxième activité consiste à renforcer la motivation et engagement en introduisant des politiques et processus pour s'assurer que les personnes sont valorisées et récompensées pour ce qu'elles réalisent dans l'entreprise. La troisième activité inclut la création d'un climat sain et productif entre le management et les employés (Verbeek, 2018).

La gestion des ressources humaines dans une association est similaire à celle qui existe dans une entreprise classique. Ainsi, par exemple, lorsqu'il s'agit de recruter des collaborateurs, il s'impose d'utiliser des outils de ressources humaines (profil de fonction, entretien de sélection, etc.).

Dans une association, la gestion des ressources humaines peut se résumer en quatre étapes :

1. Définir une stratégie des ressources humaines, souvent à long terme.
2. Motiver et attirer des employés compétents, cela se traduit par le recrutement, la sélection, etc.
3. Développer les ressources humaines dans l'organisation à travers des formations, des plans de carrières, etc.
4. Assurer l'administration (les salaires, les congés, les licenciements) des ressources humaines.
(S. Mertens, 2010)

b) *Les défis de gestion des ressources humaines dans une association*

La gestion des ressources humaines est considérée comme enjeu fondamental en raison de la finalité sociale caractérisant la mission et la raison d'être même de l'organisation. Il va de soi que les

ressources humaines seront considérées tantôt comme étant la principale ressource de richesse et le plus important facteur de production, tantôt comme le moteur principal de l'action sociale (Makkaoui, 2008, p.3).

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines dans une association, trois défis majeurs émergent. D'abord, elle doit attirer des compétences et gérer la diversité de son personnel pour réaliser la mission de l'organisation. Ensuite, elle doit mobiliser ses employés pour garantir leur implication et efficacité tout comme leur stabilité au sein de l'association. Enfin, elle doit établir une gestion des ressources humaines cohérente avec le principe de gestion démocratique, aspect caractérisant les entreprises sociales (Mertens, 2010).

Défi n°1 : Attirer les compétences et gérer la diversité de son personnel

Étant donné que nous nous trouvons qu'au départ du lancement des activités de l'association sportive, il est évident qu'elle a besoin d'employés pour accomplir les premières démarches inhérentes à sa mission. Ce qui implique des questions relatives à l'embauche et à la sélection : Quelle personne recruter ? Comment trouver des personnes compétentes ? Et comment procéder ?

Pour que l'association soit performante, à l'instar de toute autre organisation, elle a besoin de personnel non seulement compétent mais également motivé et engagé. C'est le premier et grand défi à affronter : le défi lié au recrutement des personnes adéquates, compétentes et engagées.

Tout chef d'entreprise veut trouver les « bonnes » personnes pour mener les activités de la boite de la meilleure des manières. Un personnel qui puisse faire preuve de professionnalisme et d'expertise. Selon l'article d'Agnès Paradas "*Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME. Une variété de réponses*", "la réponse aux besoins de compétences passe d'abord par le recrutement de personnes qualifiées [...] et la formation, placée juste derrière [...]" (Paradas, 2007, p. 147)

Il faut également bien fixer les attentes et transmettre à la nouvelle personne engagée les valeurs de l'entreprise.

A ce sujet précisément, dans le cadre de notre cours de PME Management, Monsieur Corentin Minne (2017), patron chez Pareto, a apporté un témoignage approprié dans la mesure où il a insisté sur le fait que les valeurs, le feeling, la mission et la motivation sont les éléments principaux sur lesquels un patron va se baser pour recruter une personne ou non. De plus, le chef d'entreprise doit vérifier si cette personne possède tous les moyens et toutes les compétences pour réaliser le travail et si les critères d'évaluation ont été fixés préalablement.

Mertens (2010) se base sur une typologie de Mayaux et Revat pour saisir les enjeux de la gestion des ressources humaines pour chaque catégorie du personnel (voir figure ci-dessous). Les « parfaits » représentent les travailleurs les plus recherchés par les associations. Ces travailleurs sont qualifiés pour leur travail et motivés par la mission sociale de l'organisation. L'objectif principal est d'atteindre ses personnes à travers les bons canaux, de les repérer et de les sélectionner en ayant des critères de sélection précis et des méthodes de sélection pertinentes, et enfin de les garder en activant des leviers de motivation.

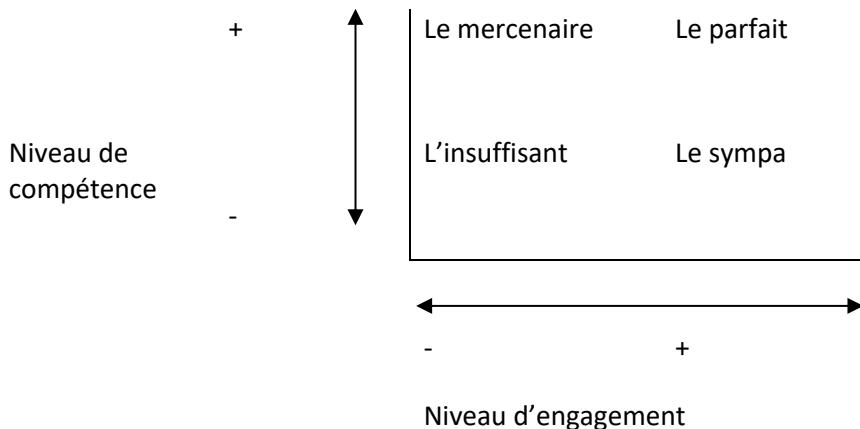


Figure 8: Mertens, S. (2010). *La gestion des entreprises sociales*. (1^e édition). Liège : Edipro.

Concrètement, quel est donc le défi à surmonter pour notre association ? Attirer des personnes qualifiées et compétentes, qui sont à la fois passionnées par le sport et qui partagent les valeurs de l'Association. Tout en étant bien conscient, comme l'explique Marco Rolla (2017), qu'il est difficile d'attirer ces personnes idéales avec des ressources financières limitées.

Nous avons préétabli les salaires du secrétaire de direction, du comptable et des employés, nous référant aux données du marché en Belgique. Cependant, il est compliqué de définir le salaire adéquat car l'expérience de chaque personne joue un rôle important pour définir le montant de son salaire. Il se pourrait que lors de l'entretien d'embauche, une personne compétente se présente, qu'elle exige un salaire trop élevé, et que cette exigence ne puisse être honorée.

Pour en revenir à la typologie de Mayaux et Revat, les associations doivent se doter d'outils qui leur permettent d'écartier de la sélection ou de se séparer des « insuffisants » menaçant le bon fonctionnement de l'organisation.

Quant aux deux catégories intermédiaires, différents outils de gestion des ressources humaines existent pour les faire évoluer vers la catégorie des « parfaits ». Ainsi, en ce qui concerne les « sympas », l'association pourrait proposer des formations qui leur permettent de renforcer leurs compétences techniques et professionnelles. Et enfin quant aux « mercenaires », l'association pourrait essayer de mieux leur expliquer le projet et les valeurs de l'organisation (Mertens, 2010).

Toujours en rapport avec la problématique des ressources humaines, selon Makkaoui (2008), professeur assistant à l'ESCA, un autre enjeu survient résultant de l'accroissement de la concurrence avec des entreprises commerciales s'appuyant sur le label de la responsabilité sociale. Historiquement parlant, les ASBL se sont démarquées des entreprises commerciales et de ce fait du tissu économique classique à travers leurs objectifs et leurs actions sociales. Aujourd'hui, cette démarcation n'est plus aussi visible qu'autrefois. Dès à présent, les entreprises commerciales visent également une mission plus sociale. Ce qui complique le recrutement pour une association. Signalons aussi que cette problématique de concurrence est intrinsèquement liée au fait que pour une ASBL il s'agit de faire adhérer les salariés à ses objectifs alors que dans le cadre d'un autre type d'organisation, ils sont tenus par un contrat de travail (Pontier, 2012).

Défi n°2 : Mobiliser ses employés afin de garantir leur implication, leur efficacité et leur stabilité au sein de l'association

Un travailleur motivé et engagé est plus productif dans son travail. Toute entreprise, qu'elle poursuive un but lucratif ou non, qui veut être performante doit, à l'aide d'outils de gestion des ressources humaines, motiver ses employés. La motivation d'un travailleur dépend de critères plutôt rationnels tels que le salaire, l'horaire de travail, les jours de congé, etc. mais aussi de dimensions plutôt émotionnelles comme les valeurs et aspirations personnelles (Mertens, 2010).

Ces valeurs/aspirations personnelles, qui ont une origine socioculturelle, économique ou psychologique profonde et différente d'un être humain à l'autre, il est plus compliqué de les définir, de les interpréter et de les mobiliser. Alors, pour optimaliser la mobilisation de ses travailleurs, l'association doit mettre en place divers outils de gestion des ressources humaines qui lui sont propres. En effet, il est apparu que les associations sont rarement capables de tabler sur des leviers classiques de mobilisation d'un travailleur : contrats à durée indéterminée, augmentations salariales et primes diverses, chèques repas, voiture de société, formations, promotions internes. Cette incapacité repose sur deux raisons principales. Et d'un, une Association, limitée dans ses ressources financières, ne peut pas miser sur les avantages cités ci-dessus. Et de deux, ce type d'avantage est rarement une source de motivation pour ses employés qui ont d'autres attentes vis-à-vis de l'organisation (Mertens, 2010).

Partie 4 : Les solutions possibles pour surmonter les défis

Dans cette partie du mémoire, nous allons tout d'abord expliquer la méthodologie appliquée pour récolter les données. Ces données vont être analysées avec comme perspective de proposer des recommandations aux défis identifiés dans la partie précédente.

Les solutions sont structurées de la manière suivante : 1. Identifier dans les ouvrages de référence et les études de marchés, les outils et supports les plus efficaces pour une association sportive. 2. Ensuite confronter ces outils à la réalité en identifiant au sein des associations sportives de la Communauté française et germanophone les outils les plus utilisés. 3. Après l'analyse des outils et supports en théorie et en réalité, pouvoir définir les « best practices », c.à.d. identifier les meilleurs rapports coût/bénéfice. 4. Finalement établir des recommandations pour la nouvelle association sportive LOS.

Cette procédure sera appliquée dans l'étude des trois défis à relever et qui sont les suivants : se faire connaître, trouver des sources de financement viables et gérer les ressources humaines.

1. Méthodologie de collecte des données

Dans cette dernière partie, le mémoire propose différentes solutions pour surmonter les défis identifiés auparavant. Cette dernière partie est constituée de recherches dans des ouvrages et articles scientifiques et d'avis d'experts du terrain. La collecte de données et d'informations trouve ses débuts dans des ouvrages et articles scientifiques rédigés par des auteurs experts dans leur domaine. A titre d'exemple, nous pouvons citer l'ouvrage « *Marketing et communication des associations* » de Gallopol-Morvan, Birambeau, Larceneux et Rieunier et « *La gestion des entreprises sociales* » de Mertens.

Une autre source d'informations réside dans les études de marché réalisées ces dernières années dans le secteur associatif en Belgique par Ipsos. Elles apportent des chiffres intéressants sur les ASBL du pays.

Après avoir recherché dans la littérature des pistes existantes pour surmonter les défis, le mémoire essaie de trouver des similitudes ou des divergences aux techniques identifiées sur le terrain, c.à.d. en interrogeant des experts. Grâce aux entretiens, il nous sera possible d'affirmer ou d'inflimer des solutions potentielles utilisées dans les ASBL, et principalement dans les ASBL sportives.

J'ai eu l'occasion de rencontrer différentes associations implantées en Belgique et ressemblant fortement à celle qui va être mise sur pied en Communauté germanophone. Pour ce mémoire le mieux était de trouver une ASBL bénéficiant même des subsides en Communauté germanophone, une autre ASBL poursuivant les mêmes objectifs sociaux et finalement une ASBL évoluant dans le monde sportif.

1. J'ai eu la chance de rencontrer le fondateur et gérant Denis Detinne de l'association Promosport, une ASBL proposant des stages sportifs pour jeunes en région wallonne.
2. J'ai pu poser mes questions au secrétaire général Alain Deneef de l'European Sports Academy (ESA) laquelle a comme but de favoriser l'excellence sportive en Belgique dans une infrastructure ad hoc.
3. Par ailleurs, j'ai eu un entretien avec le gérant, Martin Weinitschke, de la confédération de Rhénanie-Palatinat Sportbund Rheinland.

4. De plus, Nathalie Klinkenberg, directrice de Wirtschafts und Regionalförderung Ostbelgien VoG (WFG) m'a accordé un peu de son temps. Cette association est une des seules ASBL professionnelles implémentées en Communauté germanophone.
5. L'occasion m'a été donnée de rencontrer le directeur technique Christian Maigret de la Ligue belge francophone d'athlétisme (LBFA).
6. Finalement, Serge Mathonet, directeur de deux associations sportives, l'association interfédérale sportive francophone (AISF) et l'association des établissement sportifs (AES) a accepté de me rencontrer pour partager son expérience.

Je me rends compte que d'un côté cela ne représente seulement que six entretiens avec des experts de terrain, mais d'un autre côté je peux affirmer que ces sources sont diversifiées et sont similaires dans un cas ou dans l'autre à l'ASBL LOS.

1. Promosport si elle est d'une part une association sportive comme l'ASBL en question, en revanche elle poursuit un autre but social et son activité principale diverge de celle de LOS.
2. ESA est également une ASBL sportive et son activité principale ressemble fortement au centre de performance que veut gérer l'association LOS.
3. La confédération allemande poursuit la même finalité sociale que l'ASBL étudiée.
4. La WFG n'est pas une association sportive. Par contre elle est une association implantée en Communauté germanophone et bénéficie également des subsides de cette région.
5. Par ailleurs, la LBFA est une grande ASBL sportive en Wallonie qui peut apporter beaucoup d'information grâce à sa longue expérience dans ce domaine.
6. L'AISF est l'équivalent de LOS en Communauté francophone, c.à.d. qu'elle poursuit le même but social et effectue les mêmes activités principales.

Dès lors, cette dernière partie du mémoire est structurée en trois parties à savoir les réponses aux trois défis de l'ASBL LOS. Chaque chapitre débute par des réponses trouvées dans la littérature. Ces solutions sont ensuite vérifiées sur le terrain, en fonction de l'expérience et de l'expertise apportées par les différents experts cités ci-dessus. Nous allons alors faire un rapport coût/bénéfice pour sélectionner les outils les plus efficaces. Finalement, nous allons établir des recommandations pour l'association sportive LOS.

2. Réponse au défi n°1 : Se faire connaître

L'association a besoin de communiquer pour se faire connaître, pour faire passer son message auprès d'un public varié. En général, la communication est associée à un outil de vente de produits ou de services. Quant au public qui se trouve dans la mouvance d'une association, il est composé de différents groupes de personnes :

- Les adhérents, les bénévoles et les donateurs ;
- Les journalistes susceptibles d'écrire des articles et de faire des reportages dans les médias ;
- Les politiciens à même de faire évoluer les lois ou d'octroyer des subsides ;
- Les partenaires potentiels.

Il existe différents outils et techniques de communication pour se faire connaître auprès de ces cibles et ainsi croître en notoriété (Gallopel-Morvan, Birambeau, Larceneux, et Rieunier, 2013).

Une association communique différemment d'une entreprise commerciale. Il s'agit plutôt d'une communication participative, car le lien prime sur le bien. Dans une entreprise classique, la communication se dira persuasive, car l'organisation veut vendre son produit ou service (Brédart, 2018).

A cet effet, l'association doit nouer des partenariats de visibilité, utiliser l'espace public pour communiquer et se faire identifier par les médias. Utiliser également les réseaux sociaux et un site internet qui la représente sur la toile. Sans oublier le logo, l'organisation d'évènements, le lobbying et les relations institutionnelles qui sont d'excellents outils pour se faire connaître et pour gérer son image (Animafac, s.d.).

Au cours de ce mémoire, nous allons nous poser différentes questions : *Est-ce qu'il faut utiliser tous les canaux de communication ? Ne faut-il pas plutôt en choisir quelques-uns et s'y investir à fond ? Certains de ces canaux demandent beaucoup de temps et/ou d'argent, ne faut-il pas se focaliser sur ceux qui coûtent le moins cher et qui prennent le moins de temps ? Beaucoup de questions auxquelles nous tenterons d'apporter une réponse.*

Selon Monsieur Pierlot lui-même (2018), spécialiste de la communication des associations, une stratégie de communication multicanal, utilisant donc ce mélange de canaux tels que les réseaux sociaux, des flyers, etc., s'avère très efficace pour créer plus d'impact dans la communauté.

Lors de l'entretien avec L'ASBL sportive belge ESA, la responsable m'a expliqué qu'au début de leur activité en 2010, ils ont effectivement utilisé une diversité de canaux pour ce faire. Elle a organisé une conférence de presse ayant comme thème une discussion en long sur son projet, un site web pour que le public puisse trouver toutes les informations nécessaires, un reportage télévisé pour toucher et informer un maximum de monde, et un colloque pour en discuter plus longuement et de manière plus détaillée (Deneef, 2019).

Une étude menée en 2012 par Econovia en France, a relevé qu'un tiers des associations questionnées (104 associations en tout) utilise la communication comme outil de récolte de fonds. 15 pourcents d'entre elles communiquent pour augmenter leur notoriété et 15% utilisent la communication pour attirer des bénévoles en vue de surmonter le premier défi qui est celui de la recherche de financement. Pour 38 pourcents des associations interrogées, le manque de temps est le frein principal à une bonne gestion de la communication. Et 23 pourcents expliquent qu'elles ne connaissent pas ces solutions qui existent en réalité et qui leur permettraient d'accéder à une communication facile et peu coûteuse.

Ensuite, toujours selon cette même étude d'Econovia, les sujets les plus importants à traiter pour les associations interrogées sont par ordre de préférence : créer une communication efficace sans dépenser trop, mobiliser les bénévoles, établir un rapport d'activité, débusquer un mécénat de compétences, développer l'identité visuelle ainsi que la prise de parole en public, multiplier les réseaux sociaux et créer un site Internet.

Disons-le clairement, le marketing et la communication sont encore peu présents dans les associations. ESA nous explique qu'elle n'utilise pas encore le marketing ni ne recourt à une stratégie de communication pour se faire connaître. Néanmoins, cette association sportive m'a confié qu'une réflexion est en cours sur ce sujet, notamment au travers de la création d'une Team ESA, regroupant les athlètes qui bénéficient ou ont bénéficié des techniques ESA, et d'une présence sur les réseaux sociaux (Deneef, 2019).

Par contre, la WFG a utilisé le marketing et a effectué régulièrement des campagnes de communication pour se faire connaître et communiquer à propos de ses activités, et cela depuis quelques années déjà (Klinkenberg, 2019).

2.1. Identifier les publics cibles

Connaître ses cibles est d'une importance majeure pour déterminer les actions à mettre en place mais surtout pour savoir par quels moyens le message peut et doit atteindre les cibles. Dès lors, il s'agit de savoir à quels médias les organisations recourent le plus souvent (Emarketing, 2017).

Nathalie Klinkenberg (2019), de la WFG, insiste sur le fait qu'une association doit analyser ses différentes cibles et en fonction de celles-ci utiliser des canaux de communication adaptés. Elle donne concrètement l'exemple de son association. Lorsqu'ils veulent se faire connaître auprès de la grande population, ils utilisent les médias de masse (la presse écrite, la télévision, la radio). Lorsque par contre ils veulent se faire connaître auprès de clients spécifiques, ils utilisent le marketing direct (l'envoi de mails, de lettres). Preuve que l'utilisation d'un mélange de canaux de communication est très intéressante.

Dans un premier temps, l'ASBL doit identifier le territoire d'action (Emarketing, 2017). Dans notre cas c'est la Communauté germanophone. Nous nous adressons dès lors à un public beaucoup moins nombreux que celui auquel les associations de la Communauté française sont confrontées (76.920 habitants contre 1.191.604 habitants) (Fédération Wallonie-Bruxelles, 2018).

Nous pouvons diviser les cibles principales de l'association LOS en cinq sous-groupes :

- (1) La grande population, lorsqu'il s'agit d'opérer des campagnes de sensibilisation au sujet de la santé, de la pratique du sport ;
- (2) Les clubs et fédérations ;
- (3) Les jeunes entre 14 à 21 ans ayant un potentiel sportif ainsi que leurs parents ;
- (4) Les pouvoirs publics
- (5) Les écoles

En fonction de ces cibles, différents outils de communication pourront être mis sur pied. Pour la cible 1, des médias de masse seront plus efficaces, car l'ASBL veut toucher un maximum de personnes et cela n'est possible que si elle utilise des supports de communication qui s'adressent à la plus grande population. Pour la cible 2, les médias de masse, les réseaux sociaux et le marketing direct seront de grande utilité. Pour la cible 3, l'association ne doit pas uniquement viser les jeunes qui présentent un réel potentiel sportif, mais également leurs parents. Comme la plupart de ces jeunes sont encore mineurs, ce sont les parents qui sont responsables et qui prennent les décisions à leur place. Cible 4, les pouvoirs publics sont également concernés car c'est eux qui octroient une grande partie du financement et c'est eux qui décident des lois et décrets. L'ASBL doit donc absolument être connue par le monde politique. Un mix entre les médias de masse, le marketing direct et le lobbying serait très intéressant pour se faire connaître auprès de ces pouvoirs réels ou potentiels. Cible 5, les écoles pourront surtout être ciblées en utilisant la communication directe et en s'adressant à elles directement par mail ou lettre.

Les choix des outils de communication seront donc différents en fonction de la cible.

2.2. Les outils de communication proposés par la littérature

Avant de pouvoir aller sur le terrain, il nous faut des indications « de principe ». Dans un premier temps, nous nous basons sur les ouvrages de référence et des études de marché pour entamer notre recherche. L'ouvrage « *Marketing et communication des associations* » de Galloel-Morvan, Birambeau, Larceneux et Rieunier propose différents outils intéressants à leurs yeux pour faire connaître une association. Nous allons les passer en revue et les décrire pour comprendre ce à quoi ils servent et quels objectifs ils poursuivent. Ils vont nous servir comme check-list plus tard lorsque nous confronterons les associations interrogées sur la question du comment elles se font connaître.

Malheureusement, il n'existe aucune étude de marché ou aucun ouvrage s'adressant aux associations sportives en particulier et abordant les supports de communication. Ce monde reste probablement encore trop limité pour pouvoir justifier la création d'un sondage. Nous allons donc devoir nous contenter du contenu des ouvrages répertoriés s'adressant au secteur associatif en général.

Les auteurs Galloel-Morvan, Birambeau, Larceneux et Rieunier (2013) proposent tous les supports suivants pour développer sa notoriété : le logo, la brochure de présentation, le site Internet, les médias sociaux, les relations avec les médias et journalistes, la publicité dans les médias, les événements et manifestations, le lobbying, les partenariats. Nous allons maintenant expliquer pourquoi ces outils sont intéressants pour une association et comment les utiliser d'une manière adéquate.

a) Le logo

Selon les auteurs Galloel-Morvan, Birambeau, Larceneux et Rieunier (2013), être doté d'un logo représente l'identité de l'organisation, parmi une nuée d'autres logos. Il permet aussi l'affirmation des valeurs et de la personnalité de l'association. Des couleurs, des formes et des symboles entrent dans sa réalisation dont un des objectifs est de différencier le produit en question de celui de ses concurrents. En outre, lorsqu'une organisation réalise que son logo n'est plus up-to-date, qu'elle constate que son image a vieilli ou qu'il n'est plus « dans le vent », alors il lui incombe de le repenser et d'en imaginer un nouveau.

Le logo représente le visuel graphique le plus important dans une stratégie de communication (GLABS communication, 2016). Une citation David Swanson explique parfaitement l'effet du logo sur les cibles : « *Vous n'aurez jamais une deuxième chance de faire une bonne première impression* ».

Un logo est composé de différents éléments : nom de l'association, couleurs, symbole et typographie. Tous ces éléments doivent être bien pensés pour que le juste message soit transmis (Galloel-Morvan et al., 2013).

Concrètement parlant, l'association sportive « LOS » a pour ce faire demandé de l'aide auprès d'experts spécialisés dans la matière. C'est l'agence de publicité Pavonet qui l'a établi. Vous le trouvez ci-dessus, à la page 18 de ce travail.

On y retrouve l'abréviation et le nom complet de l'association (Leitverband des Ostbelgischen Sportes). L'agence a opté pour la couleur bleue, car le logo de la Communauté germanophone elle-même est de couleur bleue. Ne perdons pas de vue que c'est entre autres dans le creuset de la Communauté germanophone que l'association a été forgée et que c'est aussi grâce aux subsides qu'elle octroie qu'elle pourra continuer d'exister. Cette liaison est donc ici signifiée par le recours à la couleur bleue.

En outre la couleur bleue est très signifiante dans notre culture occidentale et est porteuse de plusieurs connotations, largement positives mais négatives aussi, il est vrai. C'est une question de point de vue et de sensibilité. Bleu est associé à spiritualité, conservatisme, justice, tranquillité, propreté, fraîcheur, volonté (bleu, je veux) /mélancolie, découragement, dépression et froideur (Gallopel-Morvan et al., 2013). Idéalement, un logo ne peut être composé de plus de trois couleurs pour ne pas créer de la confusion chez le lecteur (GABS communication, 2016). Le logo de LOS se conforme à cette règle.

Ensuite, la lettre « O » se trouve en rotation. Ce symbole représente le mouvement, l'évolution et le dynamisme (Gallopel-Morvan et al., 2013). Étant donné que l'association sportive se fixe comme objectif prioritaire de proposer des formations sur les incessantes nouveautés dans les différents sports et qu'elle ambitionne de « révolutionner » le sport en Communauté germanophone, ce « O » en mouvement est résolument en phase avec sa mission.

Les mêmes auteurs Gallopel-Morvan et al. (2013) font remarquer que le logo est utile pour garder une cohérence et une homogénéité dans l'ensemble des supports de communication utilisés. Il ne sert pas uniquement à l'image et à la personnalité de l'organisation. De temps en temps, les brochures d'une association n'ont rien en commun avec d'autres supports (par exemple le site Internet, les affiches), ce qui peut nuire à la notoriété et à la reconnaissance de l'entreprise associative. L'association peut dès lors se baser sur les éléments du logo et les reprendre sur tous les supports. Ce qui assurera une homogénéité dans la gamme des outils de communication.

b) La brochure de présentation

La newsletter, - c'est ainsi que cette brochure est appelée de nos jours- est utile pour plusieurs raisons. En font partie les brochures et les plaquettes de présentation, les journaux et les rapports d'activité. Ce sont des éléments nécessaires lorsqu'une association veut se faire connaître auprès de partenaires potentiels, auprès des pouvoirs publics, des donateurs, des adhérents, des bénévoles et des journalistes. Comme la brochure de présentation reflète l'image de l'organisation, Il est donc primordial d'en soigner la présentation (Gallopel-Morvan et al., 2013).

- Le dépliant

Le dépliant comporte les informations essentielles concernant l'association. Il a des objectifs et des cibles variés. Il peut être offert dans les stands de salons, communiqué par mail aux partenaires, déposé dans des magasins et journaux mais aussi dans le courriel de prospection, ajouté au site Internet de l'organisation.

L'association doit développer un argumentaire qui légitime et crédibilise son organisation. La difficulté est de convaincre le lecteur sur un espace réduit. Pour optimiser l'impact du dépliant, Gallopel-Morvan et al. (2013) proposent de reprendre différents éléments :

- La mission et les valeurs ;
- L'historique, la légitimité et les moyens ;
- Les activités, les réussites, les chiffres clés et les faits significatifs ;
- Les coordonnées, le site web et le logo ;
- Une feuille à détacher pour le recrutement d'adhérents, de bénévoles, de donateurs.

- Les supports audiovisuels, les magazines/journaux et les newsletters

Les supports audiovisuels comparés à des mots, comme par exemple les images, suscitent plus facilement des émotions. Dès lors, les entreprises associatives requièrent régulièrement l'utilisation de petites vidéos pour présenter la mission et les valeurs de l'organisation. Le coût de production d'un film DVD reste abordable. Si on se base sur les chiffres du livre *Marketing et Communication des associations*, le coût d'un DVD inséré dans une pochette carton revient à moins de 3 euros pour un nombre de 100 exemplaires et même à 50 centimes si l'organisation en fait produire 10 000 exemplaires (Gallopel-Morvan et al., 2013).

Beaucoup d'associations mettent sur pied une revue, un magazine ou un journal pour rester en contact, informer et fidéliser les bénévoles, les adhérents, les salariés, les entreprises partenaires et toute cible potentielle. La revue, le magazine ou le journal peut être diffusé en format numérique et/ou en format papier. Cela dépend des moyens financiers dont dispose l'organisation. Les sujets souvent abordés dans les revues, magazines et journaux sont l'éditorial du président, le courriel des lecteurs, les actualités, la vie de l'association, des témoignages, des dossiers sur des thèmes plutôt précis. Pour garder cette lecture plus agréable, les associations ajoutent des photos, des tableaux, des illustrations et des encadrés (Gallopel-Morvan et al., 2013).

c) Le site Internet

Le site Internet est avant tout le moyen le plus rapide et efficace pour se faire connaître mais également pour communiquer les objectifs et l'équipe de l'association ainsi que pour centraliser ses activités (Animafac, s.d.). Il est aussi un outil indispensable pour accroître la notoriété d'une entreprise, d'une association ou d'une institution.

Comme nous l'a par ailleurs expliqué le Professeur Fernandez (2018) en Digital Communication à l'ICHEC, 11.53 millions de personnes en Belgique utilisent Internet. Ce chiffre démontre bien la croissance énorme de la communication sur le web. Sur l'image ci-dessous, apparaissent les dernières informations sur le digital en Belgique pour l'année 2019.



Figure 9: Hootsuite et We Are Social (2019). *Digital 2019 : Belgium*. Récupéré le 6 mai 2019 de <https://datareportal.com/reports/digital-2019-belgium>

Tous ces chiffres démontrent qu'Internet est aujourd'hui un outil indispensable à intégrer dans la palette de supports d'une association pour communiquer auprès de ses cibles. A côté du site Internet,

les réseaux sociaux représentent aussi une opportunité à saisir. Ce sujet sera abordé dans le chapitre suivant (Gallopel-Morvan et al., 2013). *L'association ne devrait-elle pas plutôt utiliser uniquement les réseaux sociaux ou le site Internet ? Est-ce que ces outils sont indispensables pour stimuler la notoriété ?*

Petit détail en apparence anodin mais qui est loin d'être négligeable, outre le fait que le Net facilite l'amélioration de la notoriété, sur le long terme il autorise une épargne sur la communication papier. Argument supplémentaire : comme le site Internet est accessible par tous partout dans le monde, les personnes peuvent retrouver facilement les informations sur l'association sportive dont elles ont besoin. Ensuite, grâce aux moteurs de recherche, comme par exemple Google, tout site web est visible et accessible (Flash Pub, 2018).

Lorsqu'une association gère un site Internet, elle doit veiller à ce que son site soit *responsive*, c.à.d. qu'il soit lisible par tous les supports (ordinateurs, smartphones, tablettes, etc.) (Animafac, s.d.).

- Les avantages d'un site Internet

Le premier avantage d'un site Internet est qu'il permet à une association d'informer ses donateurs, ses adhérents, les journalistes, ses partenaires, les pouvoirs publics et tout autre public curieux. Elle peut informer sur ses activités, ses évènements, sa mission, l'utilisation des ressources financières, son personnel, ses membres et sur tout autre sujet paraissant intéressant à communiquer (Gallopel-Morvan et al., 2013).

Comme le site Internet porte l'image de l'association. Il est primordial d'en soigner la présentation et le contenu (Gallopel-Morvan et al., 2013).

Si une association utilise des vidéos et/ou des modules de réseaux sociaux, le site Internet peut toucher un grand nombre de personnes et du coup augmenter sa visibilité. C'est un outil pour améliorer l'expérience d'un utilisateur. Il faut dès lors personnaliser le contenu du site en fonction des internautes (Animafac, s.d.).

Une association peut aussi profiter du site Internet pour collecter des données liées à ses cibles. Lesquelles peuvent être des adresses mail, ou encore les intérêts personnels des internautes (Animafac, s.d.). C'est donc un bon moyen pour créer sa propre base de données en rassemblant les adresses des internautes lorsqu'ils s'inscrivent à la newsletter. La base de données rassemble des personnes intéressées par la mission de l'association et également intéressées à recevoir des informations ultérieurement. Il ne faudra pas oublier de mentionner les lois relatives à la collection de données nominatives (Gallopel-Morvan et al., 2013).

Ensuite, le site Internet peut être une boîte à outils pour diffuser des « calls to action » et engager les utilisateurs à participer aux évènements organisés par l'association (Animafac, s.d.). A côté des calls to action et l'engagement des utilisateurs, les associations peuvent collecter des fonds par leur site Internet. Le site web permet en effet de faire des dons en ligne (Gallopel-Morvan et al., 2013).

- Les inconvénients

Un premier inconvénient d'un site Internet, lorsqu'une association le fait faire par une agence spécialisée, en est le prix. Le budget pour un site web devra couvrir les coûts de référencement, de développement et d'hébergement (helloasso, 2018).

Un deuxième inconvénient, si une association décide de faire le site Internet en interne, est le temps nécessaire à la réalisation. Dans ce cas, l'employé qui consacre de son temps à la création du site est amené à négliger certaines tâches quotidiennes (helloasso, 2018).

- Le contenu d'un site Internet

Animafac, un réseau national français d'associations étudiantes, explique que certains onglets devraient obligatoirement se retrouver sur le site Internet. Les utilisateurs doivent retrouver une présentation de l'association et son histoire, une présentation de l'équipe (conseil d'administration, le personnel, les bénévoles), un moyen de contact comme par exemple une adresse mail et un numéro de téléphone, des informations sur la procédure d'adhésion à l'association, une présentation des sponsors, les dernières actualités, et les projets importants de l'organisation. Lorsqu'une association prône la transparence de sa gouvernance, elle peut utiliser le site internet pour publier ses rapports d'activité, les protocoles du conseil d'administration comme également le budget prévisionnel.

- L'ergonomie du site Internet

Après de longues recherches, des spécialistes ont conclu que la lecture d'un texte sur un écran d'ordinateur, de tablette ou de smartphone est plus lente comparée à la lecture d'un texte sur papier. En plus, les internautes ne sont pas attirés par les images et/ou vidéos mais par les textes (Fernandez, 2018).

Au contraire, sur un format papier les lecteurs sont d'abord attirés par les images et/ou vidéos. Ce constat peut être expliqué par le fait que les internautes recherchent de l'information précise dans le texte et veulent la retrouver le plus rapidement possible. C'est pourquoi les vidéos et images qui ont un caractère moins informatif, sont délaissées par les gens. Dès lors, les auteurs Gallopel-Morvan et al. (2013) ont établi des règles à adopter pour favoriser l'ergonomie du site Internet. Ils parlent d'« utilisabilité » d'un site web :

- « L'information recherchée doit être accessible sur n'importe quelle page en trois clics maximum grâce à des menus aux titres explicites, un plan du site et un moteur de recherche.
- Trop de vidéos, d'images animées ou de couleurs perturbent les capacités des individus à se concentrer sur le texte et augmentent le temps de téléchargement des pages web. Il faut donc les utiliser avec parcimonie et donner la possibilité aux internautes de les éviter [...].
- Des titres, sous-titres et liens hypertextes sont intégrés à bon escient sur les pages du site.
- Les mots utilisés sont clairs, les phrases sont courtes et simples [...]. On évitera bien entendu les fautes de grammaire et d'orthographe.
- Le texte est écrit sur de larges colonnes, ce qui réduit le nombre de retour à la ligne et facilite la lecture.
- Les pages du site et les polices de caractères sont homogènes, le contraste fond/textes est soutenu, le site est lisible pour les personnes souffrant d'un handicap.

- Il faut prévoir un bouton 'retour à la page d'accueil' au cas où l'internaute serait perdu. »
(Gallopel-Morvan et al., 2013, p. 65-66)

- Faire connaître le site Internet de l'association

Il existe énormément de sites web sur la toile. Pour que les individus visitent un site en particulier, il faut qu'il soit connu par différents moyens. Le moyen le plus important est le référencement sur les moteurs de recherches dont les plus fréquents sont Google, Yahoo et Bing (Fernandez, 2018).

Le Professeur Fernandez (2018) nous a expliqué qu'il existe deux types de référencements :

- (1) Le « naturel » appelé *Search Engine Optimization* (SEO) et qui est gratuit ;
- (2) Le « payant » appelé *Search Engine Advertising* (SEA).

Le premier est plutôt lié à la technologie, à la manière dont le site Internet est construit. Le deuxième est de la publicité payante pour augmenter la visibilité sur les moteurs de recherche. Sur l'image ci-dessous, on peut facilement observer la différence entre le SEO et SEA. Le référencement payant se retrouve plus vite en haut du moteur de recherche. De plus, une bande « annonce » se trouve en dessous de l'annonce pour montrer que l'organisation a payé pour se retrouver en haut de la page du moteur de recherche.

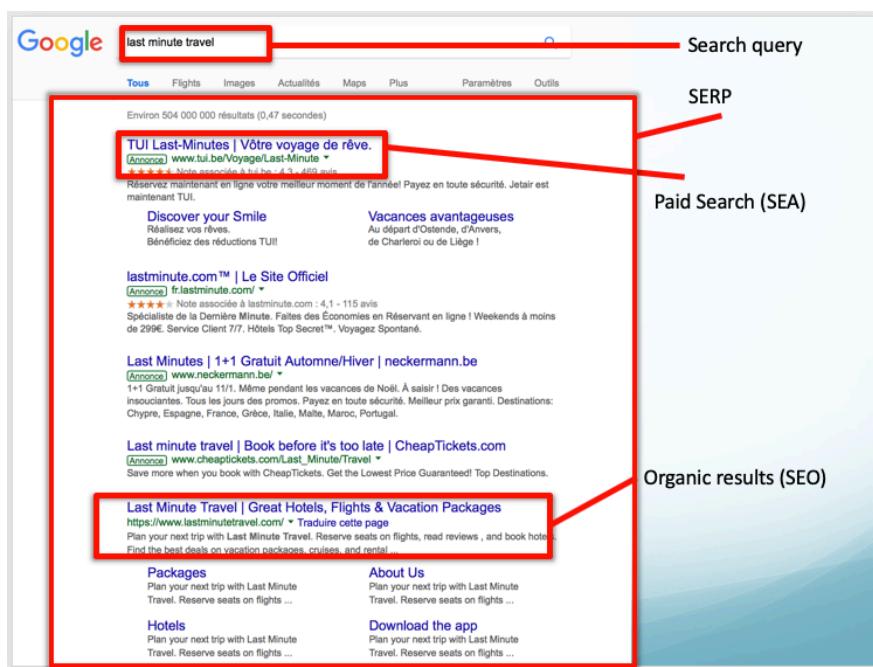


Figure 10 : Fernandez, J. (2018). *Digital Communication*. Syllabus. ICHEC Brussels Management School, Bruxelles.

Est-ce qu'une association doit utiliser les deux types de référencement, surtout que l'un des deux est payant. Est-ce qu'un référencement SEO suffit ?

Gallopel-Morvan et al. (2013) expliquent que SEO est plus pertinent pour les associations ayant un budget plus limité, car il permet au site web d'apparaître dans la liste des résultats proposés par les moteurs de recherche en réponse à une demande ou requête d'un individu. La difficulté de ce référencement est de balancer entre indexation et figuration en bonne position dans la liste des résultats. Il est conseillé d'avoir un site :

- Bien visité, fréquemment mis à jour, souvent sélectionné par les internautes lors de leurs recherches ;
- Référencé et recensé sur d'autres sites web, le mieux c'est d'avoir ce référencement sur des sites très populaires ;
- Dont le contenu, la barre du menu, le nom de l'association, etc. ont été sélectionnés en fonction des mots clés régulièrement employés par les internautes sur les moteurs de recherche.

En ce qui concerne le SEO, Google a changé sa manière de référencer les annonces. Le moteur de recherche appelle cela un modèle axé sur l'utilisateur. Il faut créer un site Internet facile d'usage pour l'internaute, mais également lisible pour le moteur de recherche. Ensuite, il faut produire du contenu attractif et intéressant pour les individus. Ce contenu doit donner envie aux internautes de le partager avec son entourage. C'est là où les réseaux sociaux jouent aujourd'hui un rôle primordial. En plus, les utilisateurs doivent avoir la possibilité de télécharger gratuitement des bannières publicitaires pour les publier sur d'autres sites, blogs et pages personnelles. Finalement, il faut créer une expérience inoubliable pour l'utilisateur (Fernandez, 2018).

Ensuite, pour communiquer l'adresse à un public le plus grand et le plus large possible, l'association doit mentionner le site Internet sur tous ses supports de communication dont les brochures, les cartes de visite, les papiers à en-tête, les affiches, les signatures de mail, réseaux sociaux, etc.

Différents indicateurs sont utilisés pour vérifier si le but fixé du site Internet par l'association est atteint. On compte dans les indicateurs : le nombre de visiteurs fidèles ou uniques, le nombre de pages vues par visite, taux de rebond (pourcentage de visites où l'internaute ne visite qu'une seule page), le temps passé par page et sur le site web, les sources de trafic (comment les internautes se retrouvent sur le site Internet), etc. Plein d'outils gratuits ou peu coûteux existent pour obtenir ces indicateurs. L'outil le plus fréquent est celui de Google, *Google Analytics*. Il est gratuit et facile d'usage pour toute association, qu'elle soit grande ou petite. Pour utiliser *Google Analytics*, la personne doit créer un compte et insérer les codes des pages web du site Internet (Fernandez, 2018).

d) Les médias sociaux

A travers les médias sociaux le public peut être touché et attiré de manière interactive. « Ils offrent différents avantages : permettre un dialogue et un échange entre l'association et ses membres, faire circuler un message via les internautes [...], valoriser des bénévoles, informer rapidement, recueillir les opinions des internautes sur une action de l'association ou un point d'actualité, mobiliser, garder le contact avec des anciens adhérents et bénévoles, avoir une relation plus personnalisée avec ses membres, divertir, etc. » (Gallopel-Morvan et al., 2013, p. 69).

L'objectif premier des médias sociaux est le partage de contenu. Lequel contenu peut-être représenté par des opinions, des informations, des photos, des événements vécus, etc. La différence avec les autres supports de communication plutôt traditionnels est le fait que le récepteur réagit face aux messages publiés (Gallopel-Morvan et al., 2013).

Certaines associations de plus petite taille sont freinées par le manque de temps ou de personnel apte à utiliser les médias sociaux. Néanmoins, certaines formes de médias sociaux peuvent être mises en place sans devoir y consacrer beaucoup de temps ou d'argent (Gallopel-Morvan et al., 2013).

Jean-Marie Pierlot (2018) explique que le coût des médias sociaux est peu élevé comparé à celui des médias verticaux (télévision, radio, etc.). La télévision tout comme les grandes affiches ne sont pas à la portée des associations, elles coûtent trop cher pour ce qu'elles rapportent.

De plus, Pierlot (2018) mentionne le fait que les réseaux sociaux s'ils ne remplacent pas le lien social avec la population, entretiennent cette relation dans l'univers virtuel et permettent grâce aux commentaires et partages une interaction, une participation du grand public.

Il existe différentes formes de médias sociaux. A ce sujet, nous nous proposons de définir ci-dessous le blog, le forum et les réseaux sociaux.

- Les blogs

A sa création, le blog représentait un journal intime composé de réflexions personnelles. Aujourd'hui il est plutôt utilisé par les entreprises classiques et les associations dans un but de communiquer moins formellement avec les internautes.

Par contre, ce média social demande beaucoup de temps et de travail car il faut l'alimenter avec de l'actualité et avec des commentaires ou réflexions personnelles.

Un exemple d'association utilisant le blog est Amnesty International qui a créé deux blogs pour les internautes belges : *Paroles de chercheurs, de défenseurs et de victimes*, et *Le blog de Philippe Hensmans*. Leurs objectifs sont de publier des articles, des vidéos, des témoignages de victimes et de demander aux internautes de réagir par des commentaires (Amnesty International Belgique, 2019).

- Les forums

Le forum est plus accessible pour les petites associations. Ce média social permet d'instaurer un échange et un dialogue entre les adhérents.

- Les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux sont des outils d'échanges et de partages disponibles sur le web (Gallopel-Morvan et al., 2013). Ils sont un outil intéressant pour le milieu associatif. *Pourquoi intéressant ?* Comme le mentionne Pierlot plus haut, les réseaux sociaux ne coûtent quasi rien.

Aujourd'hui, les réseaux sociaux sont un lieu essentiel pour se faire connaître non seulement par les cibles principales mais également par les médias et le grand public. C'est un outil formidable pour les associations, car leur utilisation leur revient moins cher qu'une campagne médiatique. De plus, elles parviennent par ce biais à atteindre une cible plus jeune.

A travers les réseaux sociaux, l'association définit son identité, crée et publie du contenu pour communiquer sur les plateformes en ligne. La difficulté est de rester cohérent, il faut donc définir en amont une ligne éditoriale à laquelle l'organisation se réfère lorsqu'elle crée une publication.

Animafac donne quelques exemples de contenu possibles : « annoncer des dates clés (un prochain événement, l'anniversaire de l'association, etc.), valoriser les projets du moment (avec un visuel et quelques chiffres clés par exemple), revenir sur des événements que l'association a organisés

(proposer aux participant.e.s de se taguer sur les photos) ou mettre en avant un nouveau partenariat ou les bénévoles eux-mêmes (pourquoi pas des portraits réguliers de vos bénévoles) » (Animafac, 2015, para. 3).

Ensuite, les réseaux sociaux sont très utiles lorsqu'il s'agit d'engager son public. L'association peut poser une question ou demander un avis à son public. Elle peut également ajouter un « call to action » à la fin d'une publication. Par exemple, lorsqu'une association incite les gens à participer à un évènement, elle invite les followers à s'y inscrire (Animafac, 2015).

Les réseaux sociaux sont en pleine expansion dans le monde entier. Une étude établie par *We Are Social* et *Hootsuite* sur les données du digital en 2018 constate que le nombre d'utilisateurs de réseaux sociaux a augmenté de 13 pourcents par rapport à l'année précédente. Il se porte à 3.196 milliards d'utilisateurs.

Il existe une multitude de réseaux sociaux. Alimenter un réseau social coûte beaucoup d'énergie et de temps. Il faut donc veiller à bien choisir le ou les réseau(x) social(aux).

Ci-dessous vous trouvez les dernières informations sur les utilisateurs des réseaux sociaux au niveau mondial collectées par *We Are Social* et *Hootsuite* dans leur étude sur le digital en 2019.

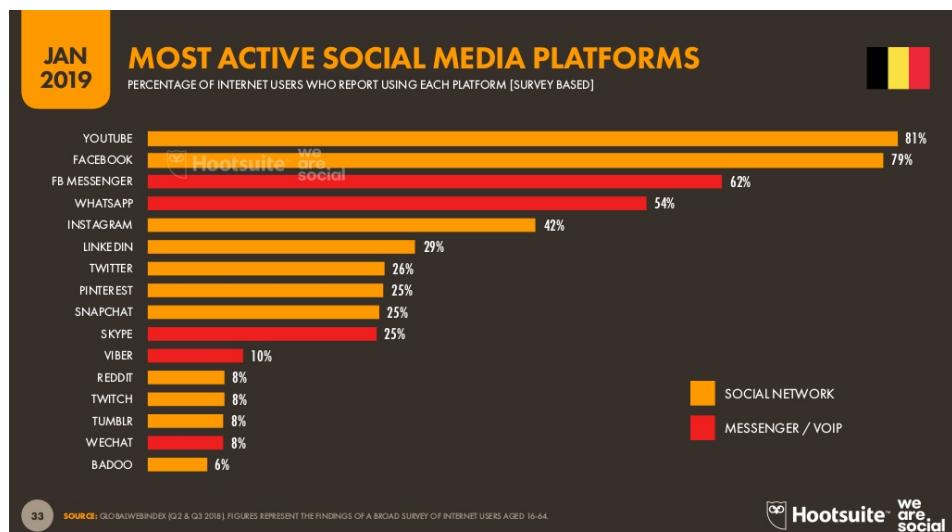


Figure 11 : Hootsuite et We Are Social. (2019). *Digital 2019 : Belgium*. Récupéré le 7 mai 2019 de <https://datareportal.com/reports/digital-2019-belgium>

Dans notre cas, on veut principalement toucher les fédérations et clubs sportifs, les sportifs et les écoles.

Lorsqu'une association est présente sur les réseaux sociaux, elle doit entretenir ses comptes. Même si elle n'a pas de publications intéressantes à partager avec son réseau, elle peut tout de même partager des articles pertinents sur des thématiques proches de ceux de l'association en question. Cela prend peu de temps et lui permet de garder ses comptes en vie.

Facebook

Facebook qui est le réseau social le plus utilisé dans le monde a encore connu en 2018 une croissance de 15 pourcents (Hootsuite et We Are Social, 2018).

C'est une plateforme en ligne qui est utilisée pour créer son propre réseau. Elle permet de publier des supports différents comme les photos, les vidéos, les textes et de faire réagir et mobiliser les utilisateurs. La plupart des associations possède aujourd'hui une page sur Facebook. La problématique de Facebook est de conquérir des fans actifs pour augmenter la fréquentation de la page. Il existe parfois de grandes différences en termes de nombre de followers. Cet écart peut être expliqué d'une part par un temps conséquent dédié ou non à l'actualisation et l'animation de la page et à une mise en place ou non d'une stratégie (Gallopel-Morvan et al., 2013).

Twitter

Twitter est une plateforme utile lorsqu'il s'agit de se faire connaître par le grand public et les médias (Animafac, 2015). Son nombre d'utilisateurs a peu évolué. En 2018, la plateforme en comptabilisait 336 millions (Novius, 2018).

C'est un service de microblogging qui permet de diffuser des messages courts, la limite est fixée à 140 caractères. Ces messages courts sont appelés « tweets » et permettent d'aller à l'essentiel. Les grandes et moyennes associations requièrent de plus en plus cette plateforme pour publier des informations sur l'actualité, échanger et débattre en direct avec les internautes (Gallopel-Morvan et al., 2013).

Instagram

Instagram est un réseau social qui touche principalement les jeunes âgés entre 15 et 34 ans (Hootsuite et We Are Social, 2018). Il comptabilise 1.000 millions d'utilisateurs en 2018, c'est une progression de 300 millions d'utilisateurs par rapport à l'année précédente (Novius, 2018). Dans le cas de l'association sportive LOS, qui comporte un centre de performance pour les jeunes sportifs de la Communauté germanophone, cette plateforme servirait à promouvoir le sport (par exemple à travers les entraînements, la participation à des compétitions, etc.) auprès d'autres jeunes et à les stimuler à pratiquer également un peu de sport dans leur vie de tous les jours.

e) Les relations avec les médias et journalistes

Maintenir une bonne relation avec les médias et journalistes permet d'obtenir des articles dans les journaux et attirer de l'attention auprès d'un grand public. Les principaux objectifs des relations presse sont : faire connaître la mission et les activités de l'association, réagir à l'actualité, faire pression sur les pouvoirs publics, améliorer l'image de l'association, motiver les salariés et bénévoles en interne. Le coût des relations presse est peu onéreux lorsqu'on le compare au coût d'une campagne de publicité. De plus, un article dans la presse est, si l'objectivité est respectée, plus crédible qu'une publicité (Gallopel-Morvan et al., 2013).

Avant de prendre contact avec les journalistes, il faut d'abord faire des recherches : quels journaux, quelles radios, quelles télévisions, etc. Ensuite, il faut trouver les noms des journalistes qui rédigent des articles ou qui réalisent des reportages. L'association sportive a donc intérêt à connaître les noms des journalistes qui sont responsables de la rubrique sport d'un journal, d'une chaîne radio ou d'une chaîne télévisée (Gallopel-Morvan et al., 2013).

Dans le cas qui nous intéresse, l'association sportive établie en Communauté germanophone ne dispose que d'un nombre restreint de médias. Il existe le journal quotidien appelé Grenz-Echo, le journal hebdomadaire pour la région d'Eupen surnommé Wochenspiegel et le journal hebdomadaire pour la région de St. Vith appelé Kurier-Journal. Ensuite, il existe trois chaines de radio BRF 1 (Belgischer Rundfunk), BRF 2 (Belgischer Rundfunk) et Radio Contact. Et il n'existe qu'une seule chaîne télévisée nommée BRF-TV (Belgischer Rundfunk).

Le fichier presse pour l'association sportive devrait sans tarder être composé des noms des journalistes tout comme de leur numéro de téléphone, de leur adresse e-mail, de leur spécialité et domaine de préférence, et du nom du média pour lequel les différents journalistes travaillent. Un premier contact en face à face est recommandé, il facilitera les rapports ultérieurs avec les médias (Gallopel-Morvan et al., 2013).

f) L'organisation d'évènements et de manifestations

Les événements et les manifestations sont des moyens de communication fortement répandus dans le milieu associatif.

En guise de référence, l'association française Cercle Paul Bert qui est une association sportive, organise chaque année une fête du roller pour petits et grands, débutants ou confirmés. Elle propose des activités variées dont des randonnées, des courses de vitesse, des courses pour les jeunes, etc. Cet événement a comme but d'inciter le grand public à faire du sport et à attirer les médias (Cercle Paul Bert, 2019).

« Les événements représentent une réelle opportunité pour atteindre des objectifs variés et toucher un large public. Toutefois, il ne faut pas négliger l'énergie et le temps qu'ils mobilisent. De plus, le succès de cette forme de communication est fragile : un événement a lieu une seule fois, on ne peut donc pas commettre de grosses erreurs » (Gallopel-Morvan et al., 2013, p. 82).

g) La publicité dans les médias

Certaines associations pour se faire connaître et véhiculer leur image utilisent les publicités dans les médias de masse : la radio, la télévision, la presse, les affiches, le cinéma et Internet. Elles visent souvent des particuliers pour récolter des fonds.

Est-ce réellement un support à prendre en compte pour augmenter la notoriété, surtout si l'on tient compte du prix que coûte une publicité ?

On pourrait croire que les associations modestes n'ont pas les moyens de couvrir les coûts liés à une publication dans les médias de masse. C'est un a priori erroné car souvent les médias proposent des tarifs réduits ou même la gratuité du service pour promouvoir leur propre image. Néanmoins, les espaces de publicité gratuits sont essentiellement accessibles au secteur humanitaire, social et à celui de la santé (Gallopel-Morvan et al., 2013).

h) Le lobbying

Très fréquemment les associations recherchent les relations avec les pouvoirs publics. Et cela pour des raisons différentes. Une association sportive cherchera principalement à bénéficier de l'utilisation d'équipements sportifs d'une commune ou de la Communauté germanophone, à changer/faire bouger la législation sur une cause en relation avec le sport et à obtenir des subventions publiques. Dans les textes, on parle alors de lobbying ou encore de relations avec les autorités publiques (Gallopel-Morvan et al., 2013).

Le lobbying est défini par JDN (Journal du net) comme étant « une stratégie menée par une entreprise ou un groupe de pression (lobby) cherchant à défendre ses propres intérêts auprès des décideurs politiques. Son action est souvent discrète et indirecte. Elle s'appuie sur une bonne connaissance des circuits décisionnels et sur la constitution de vastes réseaux. En exerçant une pression et en jouant de leur influence sur les décideurs, les lobbyistes visent ainsi à influencer la mise en place de nouvelles législations qui leur sont favorables » (Journal du Net, 2019).

Le lobbying est fortement appliqué aux États-Unis, mais c'est une pratique également très en vogue dans la capitale belge, à Bruxelles.

« Si une association est connue et appréciée des pouvoirs publics, elle aura d'autant plus de chances d'obtenir leur soutien. Il est donc essentiel d'entretenir des contacts réguliers avec les politiques : les intégrer au conseil d'administration si son indépendance ne s'en trouve pas menacée, les inviter à des manifestations (colloques, inauguration de locaux, assemblée générale), mettre en place un calendrier de travail avec eux, leur envoyer des informations sur l'activité de l'association sont autant d'occasions de tisser des relations de confiance avec les pouvoirs publics » (Gallopel-Morvan et al., 2013, p. 93-94).

Comme les pouvoirs publics font partie des créateurs de l'association, ils veulent tout naturellement être représentés dans le conseil d'administration. Dès lors, si l'association parvient à démontrer son efficacité « sur le terrain », elle devrait bénéficier de leur part d'un large et long soutien.

- Phase de repérage

Comme l'association sportive a été élaborée en collaboration avec la Ministre de la culture, du tourisme et du sport en Communauté germanophone, la phase de repérage a été peu préoccupante pour notre organisation.

En outre comme le décret concernant le sport inclut l'association sportive en tant que structure professionnelle et qu'elle obtient des subsides venant de la communauté, il appartient au Parlement germanophone de donner son accord pour le projet (septembre 2019). Le premier contact avec les politiciens est donc déjà bel et bien établi.

Néanmoins, après qu'aura eu lieu la mise en service de l'association sportive, et cela en janvier 2020, un contact avec les pouvoirs publics par courrier postal officiel est conseillé. Ensuite, un appel téléphonique est indispensable pour demander un entretien en face à face afin d'expliquer et d'aller au-devant des éventuels problèmes et complications.

Il est intéressant de multiplier les canaux de communication et d'atteindre le plus de personnes possibles exerçant une forte influence.

- Phase d'élaboration d'un argumentaire efficace

Pour argumenter au mieux les intérêts de l'association auprès des pouvoirs publics, l'organisation doit mettre sur pied un argumentaire clair, précis, concis, crédible, chiffré et sérieux. Il faut apporter des faits et données qui montrent que les politiques ont tout intérêt à soutenir le projet de l'association ou à en prendre en considération son projet et/ou ses problèmes (Gallopel-Morvan et al., 2013).

Premièrement, l'association doit prouver que son projet est utile pour la collectivité et l'intérêt général.

L'association sportive « LOS » assure en grande partie une mission d'aide publique : à travers la pratique sportive, l'organisation favorise et améliore le bien-être et la santé de la population germanophone. Dans la partie 1 du mémoire (Le secteur du sport en Belgique) on a abordé l'implication positive du sport dans la santé de chaque individu. Quelqu'un pratiquant du sport de manière régulière et assidue a une probabilité plus faible de fumer ou de boire de l'alcool, une meilleure capacité à résister au stress quotidien, a un meilleur équilibre alimentaire, un sommeil de meilleure qualité, une adhésion plus directe aux conseils de santé, une réduction des risques de développer des problèmes de santé physiques/mentaux. L'organisation pourra tabler sur ces faits pour argumenter et montrer l'utilité de son projet.

Deuxièmement, l'organisation doit préciser les enjeux économiques. Elle a la possibilité de détailler le nombre de salariés employés par la structure associative ou de souligner le coût d'un problème qui concerne toute la collectivité.

A ce sujet, un exemple est celui des associations françaises engagées dans la lutte contre l'usage du tabac. Elles alertent les pouvoirs publics sur le coût social important du tabagisme dans leur pays, lequel s'élève à plus de 3% du PIB (Gallopel-Morvan et al., 2013).

Ensuite, l'association a la possibilité d'effectuer un sondage qui prouvera que le soutien en faveur d'un projet associatif impactera la réélection de tel ou tel politicien. C'est de la realpolitik, il est vrai ! Si c'est un argument manquant de désintéressement, il n'en demeure pas moins qu'il peut s'avérer efficace (Gallopel-Morvan et al., 2013).

En 2012, Greenpeace a réalisé un tel sondage. L'association a questionné un échantillon représentatif de la population française sur le sujet du nucléaire et ainsi démontré que 84% de la population ne s'estiment pas assez interrogés sur l'énergie et le choix du nucléaire (CSA, 2012).

Et enfin et c'est loin d'être inopérant, l'association doit toujours apporter une dimension humaine à chaque cause, inclure l'émotion. Un cas individuel sensibilise plus que des arguments chiffrés et rationnels. Sans pour autant tomber dans le « trop d'émotion » !

Le rendez-vous en face à face est conseillé pour présenter les arguments de lobbying. Le porte-parole choisi par l'organisation, dans le cas de l'association sportive ce sera très probablement le dirigeant, doit se présenter de manière ni trop menaçant ni trop militant. Ce type de comportement a un caractère rebutant auprès de l'administration. Une farde avec des documents comme une note de synthèse avec les informations exposées, une brochure de l'entreprise associative, un rapport d'activités et des témoignages seront transmis aux femmes et hommes politiques rencontrés (Gallopel-Morvan et al., 2013).

i) Nouer des partenariats

Très souvent, les politiques sont favorables à une union entre les associations. A cet effet, il n'est donc pas rare de voir des entreprises associatives se regrouper.

Dans notre cas, l'association sportive représente toutes les fédérations sportives et tous les clubs sportifs en Communauté germanophone. Elle a donc depuis le début un pouvoir de pression sur les pouvoirs publics. En tout l'association représente 40% de la population germanophone (environ 20.000 habitants sont inscrits dans un club sportif) (Institut für Sportstättenentwicklung, 2017). C'est un chiffre impressionnant à prendre continuellement en compte et qui pourra faire bouger pas mal de choses.

2.3. Les outils de communication utilisés dans les associations interrogées

Après avoir établi une liste de supports qui ont comme but de développer la notoriété, nous sommes allées voir sur le terrain quels étaient les outils les plus utilisés et les plus adéquats aux yeux des associations interrogées et quels étaient ceux qui marchaient le mieux. Ce sont donc ici les ASBL interviewées qui témoignent de leur expérience dans le tissu associatif. Finalement les conclusions que nous pouvons en tirer sont valables aussi pour les Communautés Wallonie-Bruxelles et germanophone de Belgique, pour l'Allemagne mais pas pour la Communauté flamande.

a) Le Logo

Chaque association possède son propre logo. Toutes les personnes interrogées sont unanimes pour dire qu'elles ont besoin d'une image représentative de leur travail, pour permettre aux gens de distinguer nettement l'association parmi d'autres.

C'est ainsi que L'AISF s'est rendu compte que leur logo n'était plus très représentatif. Serge Mathonet (2019) m'a confié qu'ils ont créé l'an dernier un nouveau logo qu'ils voulaient plus explicite, plus moderne et ergonomique.

b) La brochure de présentation

Nous pouvons nous poser la question de nécessité de ce canal de communication vraisemblablement submergé par la présence dominante d'Internet de nos jours. *Est-il indispensable à l'accroissement de la notoriété d'une association ? Ou bien peut-il être remplacé par des supports en ligne ?*

Lors de notre entretien, Serge Mathonet (2019) m'affirme que la brochure de présentation, que ce soit sous forme de dépliants, de supports audiovisuels, des magazines et de newsletters, reste un outil indispensable à la communication d'une association sportive. Ces supports sont destinés au grand public (centres sportifs, clubs, fédérations). Pour lui, c'est un outil incontournable, car les gens rentrent à la maison avec la brochure en main et peuvent en continuer la lecture.

De plus, en guise de référence, chaque année, la WFG imprime son rapport d'activité qui a comme but de rappeler sa mission sociale, de défendre et légitimer ses activités pour obtenir les subsides, et de présenter les objectifs réalisés. L'association utilise également d'autres dépliants pour communiquer, résumer en quelques mots sa structure, présenter ses activités, etc. (Klinkenberg, 2019).

Monsieur Weinitzschke (2018), dirigeant de l'association sportive Sportbund Rheinland, explique qu'ils publient de façon régulière un journal. Les thèmes abordés y sont diversifiés, composés de sujets d'actualités sportives. Le but de ce journal uniquement publié dans les clubs et fédérations est de les tenir informés. Il en va de même pour l'AISF qui publie trimestriellement un journal qui est distribué aux membres (Mathonet, 2019).

Autre exemple est le petit journal édité par La Ligue Belge Francophone d'Athlétisme (LBFA) à l'occasion de chaque championnat international (européen, mondial, olympique). Il présente le championnat lui-même, les athlètes sélectionnés, il indique l'horaire des départs des différentes disciplines et celui des podiums. Il permet aussi de mettre en avant les athlètes, ce qui fait partie de sa mission sociale et en même temps de signaler les performances réalisées par ces sportifs dont les clubs relèvent de la dite fédération, la LBFA (Maigret, 2019).

c) Le site Internet

Toutes les associations interviewées signalent avoir un site Internet pour communiquer de l'information importante concernant leur structure. De plus, elles mentionnent le fait que c'est un lieu où elles peuvent décider des données publiées, communiquer les données de contact, présenter le personnel, etc.

Christian Maigret (2019), directeur technique de la LBFA, explique que le site Internet est un outil indispensable pour communiquer avec le public. Il mentionne le fait que le site Internet est une belle représentation de l'association et qu'il faut saisir cette occasion pour faire passer un message.

De plus, pour Serge Mathonet (2019), le site Internet ne communique pas les mêmes informations que les réseaux sociaux. Le site Internet est souvent consulté pour retrouver une information précise, des réponses à des questions. Les réseaux sociaux, eux, communiquent plutôt de l'information instantanée.

Par contre, le site Internet doit être lisible, ergonomique ; il faut rapidement y trouver l'information. C'est pourquoi l'AISF a décidé de renouveler son site Internet parce que les gens se plaignaient de ne plus retrouver l'information recherchée. Ils ont donc décidé de réaliser un site plus moderne, plus ergonomique et plus instinctif avec comme critères principaux : la simplification et le rangement (Mathonet, 2019).

L'AISF a décidé de refaire son site Internet en interne. *Pour quelle raison ?* Serge Mathonet (2019) signale que le coût de ce service demandé à une entreprise s'était révélé trop élevé. Par contre, pour tout ce qui est de l'ordre du graphisme, l'association se tourne vers une organisation externe.

L'AISF consulte ses données de manière régulière. Par contre, elle ne peut par exemple pas expliquer les raisons de l'accroissement spectaculaire du nombre de visites entre l'année 2017 et 2018 (Mathonet, 2018).

Pour augmenter les visites sur le site Internet, l'AISF a amélioré son référencement sur les moteurs de recherche. Ils ont défini des mots clés plus précis et adéquats, tout cela sans devoir dépenser de l'argent (Mathonet, 2019).

L'AISF contrôle régulièrement le nombre de visites sur son site Internet. En 2017 ce chiffre s'élevait à 3.000 vues par an, il n'a depuis cessé d'augmenter pour atteindre le chiffre de 14.000 en 2018. Il explique cette explosion de nombre de visites comme suit : beaucoup de sujets sensibles et chauds ont émergé (la réforme du Code des Sociétés, le travail associatif, le doublement des plafonds du volontariat, la réforme générale des données personnelles). Sur ces questions les gens recherchent de l'information sur leur site. C'est une première raison à cette progression. A cela s'ajoute le fait que l'association a mis en place un nouveau plan de communication. Par contre, le gérant lui-même ne peut pas certifier que ce sont ces raisons qui ont fait quadrupler le nombre de visites sur leur site Internet (Mathonet, 2019).

d) Les médias sociaux

Il n'y a pas d'association interviewée qui signale recourir aux blogs ou aux forums.

Toutes les associations rencontrées communiquent sur les réseaux sociaux. Elles sont toutes présentes sur Facebook mais aucune d'entre elles n'utilise une autre plateforme. Certaines d'entre elles justifient ce fait par un manque de temps et de compétences au sein de leur organisation, d'autres par le fait que leurs cibles principales sont déjà atteintes à travers Facebook.

Par exemple, Promosport (Belgique) compte environ 6.566 fans. Sportbund Rheinland (Allemagne) ne parvient seulement qu'à compter 1.856 fans et l'AISF ne compte que 1.160 fans.

Mathonet (2019) explique qu'ils mesurent l'efficacité de Facebook par le nombre de followers, de « j'aime » et de partages de posts. Ils augmentent ces nombres en ciblant les publications, en publiant plus régulièrement, en augmentant la fréquence des publications et en étant plus réactif.

Dans la plupart du temps, les réseaux sociaux sont utilisés pour faire réagir les internautes, pour les informer sur des évènements organisés, pour publier des articles autour de sujets sportifs, etc.

En ce qui concerne Promosport, lorsqu'elle met sur pied une campagne de visibilité, elle utilise les réseaux sociaux pour promouvoir son association et pour atteindre un maximum de gens (Detinne, 2019).

Faut-il être présent sur plusieurs réseaux sociaux ?

Pour Klinkenberg (2019) il n'est pas nécessaire d'être présent sur tous les réseaux sociaux. Pour faire un choix, il faut répondre à la question de : Qui est notre cible ? Qui veut-on toucher ? Elle explique qu'ils sont présents seulement sur Facebook. Elle justifie cela comme suit : nos cibles ne sont pas les jeunes, c'est pourquoi nous sommes uniquement présents sur la plateforme de Facebook. Par contre, nous publions de façon régulière (2 à 3 fois par semaine) pour engager notre communauté.

La LBFA est uniquement présente sur Facebook qui présente un atout non négligeable dans la mesure où il investit en temps pour créer des posts intéressants, pour communiquer rapidement sur des actualités et informations en relation avec le monde de l'athlétisme en région francophone (Maigret, 2019).

Tandis que pour Mathonet (2019), l'objectif est de créer dans les années à venir d'autres plateformes pour toucher davantage les jeunes. Pour l'instant, ils ne sont pas en mesure de couvrir plus de réseaux sociaux par un employé qualifié pour une question de temps.

Promosport et l'ESA sont les seules associations interrogées étant présentes sur plus d'un réseau social. L'ESA a comme but de communiquer plus abondamment sur les réseaux sociaux. Elle aimeraient partager ses résultats avec la Team ESA et utiliser les réseaux sociaux suivants : Instagram, Facebook et Twitter (Deneef, 2019).

e) Les relations avec les médias et journalistes

Comme l'indique le secrétaire général d'ESA, Alain Deneef (2019), il est important de garder de bonnes relations avec tout le monde. Et dans ce contexte les journalistes sont essentiels pour faire connaître leur concept et pour publier les résultats obtenus.

Christian Maigret (2019) souligne également l'importance à entretenir une très bonne relation avec les journalistes. La LBFA à cet effet possède une base de données où figurent les moyens d'entrer en contact avec le monde journalistique. L'association se trouve même à un niveau de capacité d'information tel que souvent ce sont les journalistes qui demandent des nouvelles auprès de la fédération. Lorsqu'un championnat est en vue, l'ASBL établit un communiqué de presse pour présenter l'événement et les athlètes qui y participeront.

Pour Serge Mathonet (2019), la relation avec la presse permet une visibilité accrue sans devoir dépenser une grosse somme d'argent. Pour lui, c'est un support à privilégier lorsqu'une association sportive ne dispose que de peu de moyens.

Denis Detinne (2019), gérant de Promosport, ajoute que l'association sportive LOS pourra aisément bénéficier de l'appui des médias en liaison avec les pouvoir publics, étant donné que les subsides octroyés à l'organisation émanent de ce monde politique.

f) L'organisation d'évènements et de manifestations

Le Sportbund Rheinland (2018) organise des événements mais toujours en collaboration avec un club sportif. Cette collaboration se fait uniquement lorsqu'un club se trouve dans l'incapacité de mener à bien ce projet seul. Dès lors, le Sportbund Rheinland en tant que tel n'organise aucun événement pour se promouvoir mais bien pour mettre en avant ses membres. Il ne veut en aucun cas entrer en concurrence avec ses membres ni se substituer à eux.

Par contre, la ESA n'organise aucun événement dans le but de se faire connaître ni dans celui de rechercher des fonds (Deneef, 2019).

Quant à la LBFA elle n'organise aucun événement pour se faire connaitre ou pour faire de l'argent. Néanmoins, elle met sur pied des événements au bénéfice des clubs, à celui des acteurs dans les clubs (par exemple la journée des entraîneurs, des bénévoles, des athlètes, des officiels, etc.) (Maigret, 2019).

La WFG organise régulièrement des événements pour partager de l'information, rassembler des personnes. Dans ce contexte elle va faire beaucoup de publicité dans les médias (presse écrite, radio, télévision, Facebook) pour informer un maximum de gens. L'augmentation de la notoriété est secondaire. Par contre, l'association est consciente que l'organisation d'événements favorise le degré de notoriété (Klinkenberg, 2019).

g) La publicité dans les médias

Promosport utilise les spots télévisés et spots radio lors d'une campagne médiatique. Étant donné que cette association sportive vit des participations aux stages sportifs, elle doit atteindre sa cible qui sont les enfants et leurs parents. Dès lors, ils ont tout intérêt à se faire connaître par le grand public (Detinne, 2019).

L'association ESA a utilisé le spot télévisé pour son début d'activité. Cependant, depuis sa création, elle n'a plus mis en place une communication par les médias traditionnels (presse écrite, télévision, radio) (Deneef, 2019).

Pour Serge Mathonet (2019), le prix à payer pour une publicité est trop important. Il préfère retrouver un article sur son association dans la presse.

h) Le lobbying

Monsieur Weinitzschke (2018) mentionne le fait qu'ils font beaucoup de lobbying auprès des « politiciens ». Mais la population entendra rarement parler du Sportbund Rheinland en tant que tel vu que cette association s'assigne comme comportement prioritaire de toujours mettre en avant les clubs et les fédérations.

Alain Deneef (2019) de l'association ESA explique qu'ils font du lobbying pour promouvoir la réalisation de leur centre d'excellence pour l'élite sportive belge.

Christian Maigret (2019) dit qu'ils font du lobbying mais pas nécessairement pour se faire connaître ou pour obtenir plus de subsides. Ils utilisent cette stratégie pour améliorer les pistes d'athlétisme existantes, pour inciter à bâtir de nouvelles infrastructures, etc. A nouveau, la ligue souligne le fait que s'ils font du lobbying c'est dans le but de promouvoir les membres, c.à.d. les clubs et les sportifs affiliés aux clubs.

L'AISF fait du lobbying pour se faire connaître auprès des pouvoirs publics. Au plus ils sont connus, au plus ils seront écoutés et, comme ils représentent tous les clubs et fédérations en Communauté française, ils mettent l'accent sur la volonté d'obtenir et d'accroître le soutien en provenance du monde politique (Mathonet, 2019).

i) Nouer des partenariats

Aucune association interviewée ne noue des partenariats dans le but de se faire connaître. Quand elles le font, c'est pour obtenir un soutien financier.

Tableau récapitulatif des outils utilisés par les associations interrogées :

	Sportbund Rheinland	Promosport	ESA	LBFA	WFG	AISF	
Logo	X	X	X	X	X	X	6
Brochure	X	X		X	X	X	5
Site Internet	X	X	X	X	X	X	6
Réseaux sociaux	X	X	X	X	X	X	6
Relations avec médias et journalistes	X		X	X	X	X	5
Évènements et manifestations	X	X			X		3
Publicité dans les médias		X	X				2
Lobbying	X		X	X		X	4
Nouer des partenariats							0

2.4. Les « best practices »

Dans cette section nous allons analyser le rapport coût/bénéfice des différents outils de communication. L'objectif est d'identifier les « best practices ». Comme chaque association a un budget restreint, elle n'a pas les moyens d'utiliser tous les supports décrits dans les deux chapitres précédents. Nous l'avons bien constaté lors des entretiens avec les gérants des ASBL, aucune d'entre elles ne couvre tous les supports de communication existants.

Par contre, elles utilisent toutes plus d'un outil pour développer leur notoriété. En nous référant aux seules ASBL interrogées, nous pouvons induire qu'elles sont unanimes pour dire avoir besoin d'un logo, d'un site Internet et pour être présentes sur au moins un réseau social. Les avis divergent un peu quand il s'agit des autres outils. Par contre, les associations sont d'accord pour dire que la publicité dans les médias est beaucoup trop coûteuse eu égard à ce que cette dépense leur rapporte.

Un outil important dont nous n'avons pas encore du tout discuté est le bouche-à-oreille. C'est regrettable, seules les associations implantées depuis un certain temps peuvent bénéficier de ce canal élémentaire. Comme le mentionne la WFG, après quelques mois ou années d'existence, chaque association peut bénéficier du bouche-à-oreille et de recommandations de la part de partenaires. C'est un canal de communication très intéressant pour le secteur associatif, car il ne coûte rien et est souvent plus efficace que de la publicité dans les médias.

a) Crée un logo

Le logo est indispensable pour qu'une association se fasse repérer et connaitre parmi d'autres. La création de logo est assez onéreuse. Si l'association n'a pas de graphiste dans son personnel, elle va devoir demander le travail à une agence de publicité. Le prix peut alors varier entre 2.000 et 50.000€ (Prestige logo, 2017). C'est un prix élevé pour une association en création. D'un autre côté c'est un investissement qui porte sur le long terme et qui de ce fait doit être porteur. Il n'est en plus pas conseillé de renouveler le logo trop souvent afin de ne pas perturber les gens qui risquent de ne plus s'y retrouver.

b) Développer plus particulièrement son site Internet pour communiquer les données relatives à l'organisation

De nos jours, toute organisation, qu'elle appartienne au secteur commercial ou non, doit disposer d'un site Internet, lequel s'avère être indispensable. Les gens recherchent l'information sur le web. C'est ce que signale Mathonet (2019). C'est sur le site web, selon lui, que les internautes recherchent des réponses à leurs questions. De plus, la structure peut décider quelle l'information publier (contact, activité principale).

L'ASBL a le choix : elle peut faire sous-traiter la création de son site Internet ou bien elle décide de le faire en interne. Lorsque l'association a des moyens financiers limités (ce qui est souvent le cas), elle peut créer son site Internet en interne. Cela lui reviendra moins cher. Il existe aujourd'hui des sites simples d'utilisation et de manipulation pour créer un site Internet soi-même. Il ne faut pas pour cela avoir des compétences développées en informatique. Par contre, lorsque l'entreprise associative ne dispose pas de personnel apte à réaliser un site Internet, ce qui est de plus en plus rare aujourd'hui, dans ce cas elle peut sous-traiter cette compétence à une agence de publicité. Néanmoins, le coût lié à cette tâche peut varier entre 2 000 et plusieurs milliers d'euros en fonction des outils et fonctionnalités du site web (Gallopel-Morvan et al., 2013).

Un autre atout du site Internet est le fait de permettre à une association de vérifier combien de personnes visitent le site et quelle information les internautes consultent. C'est un outil intéressant pour mesurer le degré de notoriété et voir si celui-augmente ou diminue dans le temps.

En plus, pour améliorer le référencement d'un site Internet, en d'autres termes qu'il apparaisse plus souvent en haut lors d'une recherche, les moteurs de recherche proposent des référencements gratuits. Résultat : le site Internet apparaîtra plus souvent en haut de la page.

c) Utiliser les médias sociaux pour impliquer ses cibles

Il ne faut pas négliger les réseaux sociaux. Aujourd'hui, 65% de la population belge est actif sur ces réseaux (Hootsuite et We Are Social, 2019). En fonction des cibles de l'association, qu'elles soient jeunes ou âgées, qu'elles représentent des individus ou des organisations, une ou des plateforme(s) sociale(s) peut(vent) être sélectionnée(s).

Lorsqu'une association décide d'être active sur les réseaux sociaux, elle doit régulièrement apporter du contenu et publier des posts pour impliquer la communauté et faire vivre la plateforme. Elle doit donc bien calculer le temps nécessaire à ces opérations. Précisons aussi qu'il ne faut pas publier n'importe quoi. Conséquence : depuis peu, certaines associations interrogées ciblent ses publications. Ce qui signifie qu'elles vont s'abstenir d'afficher un petit événement qui ne concerne qu'un club ou l'autre, mais qu'elles seront présentes pour aviser un large public qu'il existe une nouvelle formation, qu'une réforme va apparaître, etc.

Comme pour le site Internet, il existe des outils pour mesurer l'efficacité des réseaux sociaux. Lorsqu'un post est publié, une association peut vérifier l'impact à travers le nombre de gens qui réagissent à travers des « j'aime », des partages et des commentaires.

Comment décider d'utiliser un réseau social au lieu d'un autre ?

Après les divers entretiens, nous serions avisés d'être présents sur au moins un réseau social et de préférence sur Facebook.

Pourquoi est-ce le réseau social le plus efficace ? Il touche un plus grand public, les jeunes et les plus âgés. Il permet également de publier du contenu et de partager des informations.

Mais est-ce réellement un argument de faire comme le font les associations interviewées ?

Facebook est la plateforme avec le plus de Belges présents. Les réseaux sociaux présentent un atout important au niveau prix : ils sont gratuits. Par contre, pour alimenter une communauté, il faut se donner du temps. C'est pourquoi, lorsqu'une association a des moyens limités (par manque de personnel), elle doit choisir un seul réseau. Et par voie de conséquence, la WFG conseille d'utiliser Facebook dans un premier temps, étant donné que les cibles de l'association sportive ne sont pas seulement les jeunes mais aussi le grand public, les clubs et les fédérations, les parents, etc. (Klinkenberg, 2019).

Le facteur temps joue un rôle plus important qu'on ne pourrait le penser dans la sélection des réseaux sociaux. Certaines ASBL interrogées mentionnent le fait qu'elles devraient aussi être présentes sur Instagram mais ne le sont pas à cause d'un manque de temps et de compétences.

Ne faudrait-il donc pas être présent depuis le début et sur Facebook et sur Instagram ? Mathonet (2019) signale que si la personne responsable de la communication est une personne jeune, elle pourrait sûrement utiliser deux comptes en même temps. Dans son association, si tout le monde manie Facebook, par ailleurs la tâche s'avère plus compliquée pour tout un chacun quand il s'agit d'Instagram. C'est une des étapes prochaines, mais le gérant explique qu'ils n'ont ni les compétences ni le temps pour développer un autre réseau social.

d) Favoriser les relations avec les journalistes et médias de masse pour publier régulièrement des articles et reportages sur les projets développés en son sein

Avoir de bonnes relations avec les journalistes et médias de masse est chose très importante. *Pourquoi ?* Un article dans la presse est plus parlant, plus convaincant et plus écouté qu'une publicité dans la presse, à la télévision ou à la radio. De plus, un article est moins cher qu'une publicité.

Ce qui s'avère être plus compliqué avec cet outil de communication est le fait que l'association ne possède aucun moyen de vérifier si l'article est efficace, s'il atteint du monde, s'il fait augmenter la notoriété.

Par contre, la presse en général, qu'il s'agisse de la télévision, de la radio ou de la presse écrite, touche le grand public. Selon Mathonet (2019), il existe plus de personnes qui regardent ou lisent ces médias traditionnels que de personnes qui s'intéressent à une newsletter. Pour lui, c'est également l'outil indispensable pour se faire connaître et qui a le meilleur rapport coût/bénéfice. Ce sont les relations avec les journalistes et médias qu'il faut privilégier. Chacun trouve un intérêt dans la collaboration. Les médias bénéficient d'un travail prémaillé (les informations sont données par l'association, les journalistes ne doivent pas les rechercher). L'association sportive y bénéficie d'une notoriété accrue. En plus, c'est un support intéressant en termes d'épargne de temps.

Chaque association doit établir une base de données avec les données de contact des journalistes de la région. Lorsqu'une information importante doit être communiquée, alors un mail ou une lettre suffit pour informer les journalistes.

e) Assurer un lobbying tel qu'il pousse les politiques à contribuer de leur côté à la réussite du projet sportif

Toutes les associations ne sont pas tenues d'effectuer du lobbying. Certaines d'entre elles ont des partenaires qui défendent leurs intérêts, comme par exemple la WFG. D'autres par ailleurs, comme la LBFA et le Sportbund Rheinland, accordent beaucoup d'importance au lobbying pour faire changer les choses et pour tenir leurs cibles au courant des changements possibles. L'AISF mentionne aussi le fait que le lobbying permet d'augmenter le degré de notoriété.

Pour l'ASBL LOS le lobbying occupera une place importante car le sport n'a pas d'autre structure en Communauté germanophone susceptible de le défendre. Le lobbying de LOS est utilisé en première ligne pour être au courant de tout changement impliquant le sport, les clubs et les fédérations.

Comment mesurer l'efficacité du lobbying surtout lorsque nous prenons en considération qu'il prend beaucoup de temps et coûte énormément en énergie.

Le lobbying peut être mesuré en fonction des actions prises en faveur de l'association sportive ou en faveur des membres de l'association sportive. La LBFA donne un bel exemple : ils ont aidé à faire avancer le projet d'une salle d'athlétisme en communauté française. L'aboutissement peut parfois prendre quelques mois ou même voire des années.

f) Organiser des évènements

En pratique, des organisations comme le mérite sportif de la Communauté germanophone ou l'œuvre caritative du marathon de la nage seront dans le futur organisées par LOS. Des séances d'information et de sensibilisation feront aussi partie des activités principales de l'ASBL.

Tous les évènements organisés par l'association, faut-il le rappeler, ont comme but d'informer, de partager, de remercier, etc. les sportifs, les clubs, les fédérations et la population germanophone. Tout comme la WFG, la LBFA et le Sportbund Rheinland, l'association en question n'organise pas les évènements dans le but premier de se faire connaître mais grâce à la publicité sur ces évènements tant dans les médias traditionnels que dans les réseaux sociaux, sa notoriété augmentera.

Le coût d'un événement organisé dans un seul but de se faire connaître serait trop élevé. Le personnel devrait investir du temps, l'association devrait produire des flyers additionnels, faire de la publicité dans les médias, mobiliser des bénévoles pour gérer l'événement, etc.

2.5. Recommandations

En guise de conclusion, il existe plein d'outils pour se faire connaître et véhiculer son image auprès d'un grand public. Tous les interviewés sont d'accord sur le fait d'utiliser un mix des canaux de communication. Ce qui n'empêche pas au préalable de bien analyser les cibles qu'on aimeraient

atteindre. Et ensuite c'est en fonction de ces cibles, en fonction aussi du temps et de l'argent disponibles, que les différents canaux seront mis en place.

Cela étant, il apparaît que certains outils aident une association à communiquer sans dépenser trop d'argent et trop de temps. Tout comme il apparaît que chaque association doit analyser et évaluer son propre cas, et comme elles sont toutes différentes, les outils mis en place seront différents eux aussi.

Les différents supports dont l'association dispose pour se faire connaître sont donc en vrac le logo, la brochure de présentation, le site Internet, les médias sociaux, les relations avec les journalistes et médias, les événements et manifestations, la publicité dans les médias, le lobbying.

Un bémol toutefois à cette énumération d'outils de communication, aucune association n'a les moyens financiers de couvrir tous les frais exigés par tous ces supports. Il faut donc faire des choix et les bons choix.

En ce qui concerne l'association sportive, nous recommandons de :

1. Développer plus particulièrement son site Internet pour communiquer les données relatives à l'organisation ;
2. Utiliser un réseau social pour impliquer ses cibles ;
3. Favoriser les relations avec les journalistes et médias de masse pour publier régulièrement des articles et reportages sur les projets développés en son sein ;
4. Assurer un lobbying tel qu'il pousse les politiques à contribuer de leur côté à la réussite du projet sportif ;

3. Réponse au défi n°2 : Trouver des sources de financement viables

Les associations font face à des problèmes spécifiques de financement qui sont liés à la nature de leurs activités et à leur finalité non lucrative. Les exigences par rapport au financement des associations sont similaires à celles des entreprises classiques. Elles doivent couvrir leurs dépenses courantes, financer leurs investissements et ajuster leur trésorerie en cas de problèmes éventuels.

Les associations recourent généralement à des ressources appelées non marchandes telles que les subventions, les dons, les cotisations, etc. Ainsi, de par la nature de leurs activités, elles se tournent très rarement vers le marché. Qui plus est leur finalité non lucrative restreint leur accès au capital à risque. Par ailleurs, les associations peuvent recevoir des ressources non monétaires, tels que des apports en nature ou des prestations de travail bénévole (Mertens et Marée, 2014).

L'ASBL sportive a prévu d'être financée à quasi 100% par des subsides octroyés par les pouvoirs publics de la Communauté germanophone. Dans la partie précédente de notre travail, nous avons expliqué que cette dépendance ne va pas sans risque et que la survie de l'organisation peut de ce fait être mise en péril. De plus, nous avons démontré que cela ne s'avère pas être une tâche facile que celle de trouver d'autres sources de financement viables.

Avant de pouvoir proposer une ou plusieurs solutions alternatives en ce qui concerne le cas de notre ASBL LOS, il est intéressant de citer et d'expliquer en quelques mots tous les financements possibles auxquels une association peut recourir pour assurer la continuité de ses activités.

3.1. Identifier les différents types de financement possibles

Les experts de l'organisation monasbl.be (2018) identifient différentes sources de financement dont entre autres :

- Les subsides ;
- Le crowdfunding ;
- Le partenariat et le mécénat ;
- L'autofinancement ;

a) *Les subsides*

Les subsides représentent une aide financière versée par un pouvoir public. En Belgique il existe les pouvoirs publics fédéraux, communautaires, régionaux, provinciaux et communaux. A ces multiples pouvoirs publics « nationaux », il faut ajouter aussi l'Union Européenne. Le but des subsides est de favoriser l'activité d'intérêt général à laquelle l'association se livre en faveur de la population (1819.brussels, 2018).

En Belgique, une subvention est synonyme de subside. L'un et l'autre impliquent des versements de fonds par les pouvoirs publics. Ces financements sont généralement destinés à couvrir les dépenses courantes, comme par exemple les frais de personnel, ou les dépenses d'investissement (Mertens et Marée, 2014).

b) *Le crowdfunding*

Certaines associations sportives utilisent progressivement le crowdfunding, pour permettre à des projets ambitieux de voir le jour. Un bel exemple du financement participatif est celui Laurent Braure, entraîneur de voile à Saint-Georges-sur-Eure. Il partageait avec ses athlètes l'objectif de participer à des compétitions nationales. La difficulté à vaincre prioritairement était celle du remplacement de leurs bateaux estimés trop vieux par les instances. A travers le crowdfunding, ils ont pu atteindre leur objectif (Le Monde, 2017).

Avant d'aller plus loin dans l'analyse de l'éventuelle contribution du crowdfunding au financement de notre ASBL, il n'est sans doute pas inutile d'en définir les principales caractéristiques.

Le crowdfunding se traduit littéralement par « financement par la foule ». Historiquement parlant, il est apparu lors de la création de la Statue de Liberté en 1886. Depuis lors, ce financement a fait un bon bout de chemin (Alice, 2017). C'est un mode de collecte de fonds. Ces dernières années, le marché du crowd a vu ses chiffres doubler (Trends tendance, 2018). Même s'il est en pleine expansion sur un plan mondial, il encore très récent en Belgique. Le crowdfunding est un financement participatif qui se déroule sur Internet. Les plateformes de crowd représentent les intermédiaires entre l'entrepreneur et les apporteurs de capitaux. A travers le crowdfunding, l'accès d'un financement pour un porteur d'un projet personnel, culturel ou humanitaire s'en trouve facilité (BnpParibasFortis, 2017).

Il existe quatre formes principales de crowdfunding. Les investisseurs sont motivés ou bien par un intérêt économique ou bien par un intérêt émotif. Un apporteur de capitaux stimulé par un bon retour sur investissement, comparable à tout investisseur classique, sera attiré par un crowdfunding de type prêt ou capital. Alors qu'un apporteur de capitaux motivé par un intérêt émotionnel se verra investir

dans un investissement de type don, ou don avec récompense. Généralement, ce dernier n'attend pas de retour mais se satisfait d'avoir collaboré à un projet qui lui tenait à cœur (Wulliaume et al., 2017).

Ces quatre catégories de crowd attirent un public différent d'investisseurs. Le crowdfunding de type don est utilisé en faveur des associations, celui de type don avec récompense pour les projets de créations d'artistes, d'informatique et autres. Le crowdfunding de type prêt recouvre les projets de jeunes entrepreneurs et celui de type capital recouvre des entreprises d'économie locale et PME (Assoc, s.d.).

Dans le cadre du mémoire, nous allons nous intéresser au financement participatif de type don. C'est le mode de crowdfunding le plus ancien. Il s'agit ici de faire appel à sa communauté ou au grand public pour « la bonne cause » sans but de profit. Ce financement aide à accomplir un projet qu'il soit personnel, humanitaire ou collaboratif. L'investisseur ne court aucun risque (Bolero Crowdfunding, 2017).

Comme pour chaque financement participatif, il existe des avantages et des inconvénients qui dépendent bien évidemment de la forme de crowdfunding choisie. Le crowdfunding en don « permet un financement relativement rapide (une campagne dure entre 20 à 90 jours) et sécurisé puisqu'il fonctionne sur le système du 'tout ou rien' : les projets doivent atteindre 100% de l'objectif fixé pour recevoir les contributions » (Choffé, 2018, para. 10). Si les porteurs de projet ne parviennent pas à atteindre l'objectif, les donateurs sont remboursés. Ce financement participatif résulte d'une étude de marché : « une campagne de crowdfunding permet de tester un projet, si les contributeurs sont nombreux, c'est un gage de succès pour la suite du projet et les participants deviennent de véritables ambassadeurs » (Choffé, 2018, para. 10). Si l'on échoue, le porteur de projet va essayer de comprendre pourquoi son projet n'a pas fonctionné et en tirera des leçons, entre autres grâce aux retours de la communauté. D'autres avantages sont la crédibilité obtenue, l'agrandissement de la communauté et l'augmentation de la visibilité. Enfin, les donateurs convaincus par un projet s'appliqueront à le soutenir. Ne se satisfaisant pas de financer le projet, ils voudront en devenir les ambassadeurs. En d'autres mots, convaincre un grand nombre de donateurs, c'est lancer une première campagne de marketing (Choffé, 2018).

Comme la plupart des solutions, le crowdfunding présente néanmoins des inconvénients qui restent toutefois minimes comparés au succès que peut apporter une campagne de ce type. Le financement participatif est coûteux en énergie et en temps. Il faut préparer une campagne en amont, la communiquer au public et être disponible à toute question venant des collaborateurs. Enfin, le crowdfunding n'est pas totalement gratuit. Les plateformes touchent une commission qui varie entre 5% et 10% des fonds collectés (Choffé, 2018).

Le Monde explique dans son article « *Les associations sportives s'emparent du crowdfunding* » que « si les campagnes de crowdfunding pour projets sportifs ne sont pas majoritaires, l'engouement pour le sport sait réunir de fervents donateurs, qui comprennent l'importance qu'il peut prendre dans la vie des gens. Se démener pour ramener des fonds autrement est légitime : c'est un investissement qui permet de faire du bien. Force est d'admettre qu'aujourd'hui le sport se hisse au même niveau que la culture en termes d'activités extra-professionnelles » (2017, para. 3). Laurent Braure, entraîneur de voile à Saint-Georges-sur-Eure, dans l'exemple de l'activité nautique a été évoqué ci-dessus, a ainsi trouvé une solution prometteuse dans les plateformes de financement participatif.

c) *Le partenariat et mécénat*

Un mécénat est un appui matériel (argent ou biens) ou humain (savoir-faire et expérience) fourni par une entreprise ou un particulier en faveur d'une association. Le mécénat est similaire à un don, car il n'existe pas de contrepartie. La personne ou l'entreprise a la possibilité de supporter une œuvre d'intérêt général (helloasso, 2018).

En 2012 Prométhéa a publié une étude sur le recours au mécénat en Belgique. Cette enquête dévoile que le mécénat est en pleine expansion dans le pays. En 2011, 74% des entreprises commerciales belges ont été mécènes ou sponsors (soit 15.750 entreprises). Lorsqu'on compare ce chiffre à celui de 2009, on constate une nette augmentation qui s'élève à 30%. De plus, Prométhéa a constaté que les entreprises employant plus de 100 travailleurs sont plus tentées à pratiquer des actions de mécénat ou sponsoring. En liquide cela représente 378 millions d'euros qui ont été consacrés au mécénat et au sponsoring. C'est une augmentation de 9% par rapport à 2009. Dans les trois secteurs les plus privilégiés figure le secteur du sport.

Des formes alternatives de mécénat de type plutôt commercial se sont développées. De plus en plus d'entreprises commerciales cherchent à se différencier des concurrents par des actions de communication et à utiliser tous les moyens possibles pour conquérir et fidéliser les consommateurs (Gallopel-Morvan et al., 2013).

Une définition d'abord : Le partenariat exige « la reconnaissance des compétences de l'autre, vise le rapport d'égalité et repose sur le partage de décisions. Il s'accompagne d'actions de coopération, ainsi que d'opérations favorisant l'exercice du consensus dans nombre d'applications pratiques. La coopération se découvre plutôt via le partage des rôles et des tâches » (Bouchard et Kalubi, 2006). Le partenariat est aussi appelé sponsoring et représente en quelque sorte une publicité de nature commerciale (helloasso, 2018).

Le mécénat comme le partenariat s'orientent davantage vers les secteurs du sport et le secteur social (Gallopel-Morvan et al., 2013).

- Les motivations des associations

Les associations sont à la recherche de partenariats pour combler leur manque de fonds, de compétences ou pour recevoir des produits et services gratuits. Il est entre autres possible de mobiliser des bénévoles et/ou multiplier ses donateurs dans les entreprises partenaires. Sur la figure ci-dessous sont présentées les trois formes de soutiens les plus courantes que les associations recherchent (Gallopel-Morvan et al., 2013).

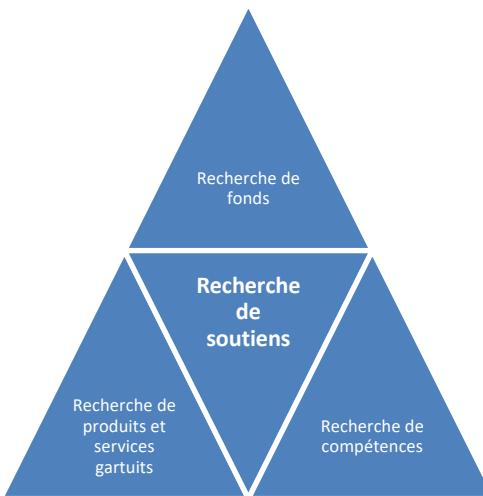


Figure 12 : Gallopel-Morvan, K., Birambeau, P., Larceneux, F. et Rieunier, S. (2013). *Marketing & Communication des Associations.* (2e édition). Malakoff : Dunod.

L'association sportive recherche principalement des fonds pour couvrir les activités courantes. Cependant des produits et services gratuits, comme par exemple des produits liés à la régénération du sportif (des boissons protéinées, des boissons énergisantes) peuvent être intéressants pour notre organisation. De plus, des compétences dans les domaines du marketing et de la communication peuvent être très utiles.

Dès lors, nous nous proposons de développer ces trois aspects.

- La recherche de fonds

Les fonds sont ce qui intéresse les associations en premier lieu. Ces contributions venant des entreprises classiques permettent de compenser des baisses éventuelles de subsides ou de dons. Ils peuvent être utilisés pour retrouver un équilibre général de trésorerie ou pour financer un nouveau projet. Encore qu'il apparaisse plus facile de mobiliser des fonds pour qu'un projet voie le jour que pour aider l'association à retrouver un équilibre financier (Gallopel-Morvan et al., 2013).

- La recherche de produits et services gratuits

La recherche de produits et services gratuits poursuit deux objectifs distincts : la minimisation des dépenses et la maximisation des recettes.

Pour ce qui est de la première recherche, les entreprises classiques peuvent proposer différents soutiens en ce sens. Y sont compris par exemple le remboursement de frais, le prêt de matériel informatique, des structures logistiques à disposition, des supports de communication, une campagne de communication gratuite, etc.

Pour le but de la deuxième recherche, les entreprises classiques offrent des produits gratuits que l'association peut vendre pour augmenter ses recettes personnelles. La plupart du temps ce sont des produits spécifiques qui sont offerts par des entreprises de luxe et vendus pendant des enchères (Gallopel-Morvan et al., 2013).

- La recherche de compétences

L'entreprise classique offre des ressources de compétences à l'organisation. Cela se fait dans une optique d'objectifs communs (Gallopel-Morvan et al., 2013).

Sur un plan pratique, la recherche et la mise en œuvre de partenariats peuvent être divisées en trois étapes : une première qui précède le partenariat, une seconde qui est sa mise en œuvre et enfin une troisième qui est le suivi du partenariat. Il faut dès lors bien préparer, ordonner et structurer le cheminement vers les partenariats durables.

- Avant le partenariat

L'ASBL doit avant tout vérifier si les conditions sont favorables à la stratégie de partenariat. Elle doit évaluer l'état des lieux et définir les actions potentielles avec les entreprises commerciales. Ensuite elle doit s'assurer que toutes ses parties prenantes (conseil d'administration, employé responsable des partenariats) poursuivent une réelle volonté politique en vue du bien d'une collectivité. De plus, l'ASBL doit proposer un projet prometteur, séduisant et apprécié par les entreprises. Le projet doit donner envie aux entreprises de s'investir. Finalement, l'organisation a tout intérêt à mettre sur pied une communication efficace et ciblée. Le site Internet est un outil indispensable pour les partenaires prospectés, il peut y rappeler les valeurs de l'association, la pertinence des projets, les opportunités de devenir partenaire et la manière dont les anciens partenaires sont considérés (Gallopel-Morvan et al., 2013).

Ensuite, l'ASBL doit définir une stratégie de conquête des entreprises ciblées. C'est toujours à partir de ses valeurs et de ses objectifs qu'une association développe des projets et des besoins. Les ASBL sous-estiment régulièrement l'importance du ciblage des entreprises potentielles pour un partenariat. L'organisation doit adapter sa démarche de prospection en fonction du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise, et en fonction d'autres considérations (Gallopel-Morvan et al., 2013).

Des études menées aux États-Unis ont démontré que les entreprises évoluant dans des secteurs d'activité fortement concurrencés et ayant de lourdes dépenses publicitaires sont plus aptes à soutenir une association pour se démarquer de la concurrence. En plus, des entreprises régulièrement en contact avec le public (la grande distribution, le secteur banquier et des assurances) sont plus susceptibles de soutenir des projets associatifs (Useem, 1988).

Les chiffres du mécénat en Belgique reflètent cette tendance : c'est le secteur de la finance qui est le plus actif dans le mécénat avec près de 9 entreprises sur 10, suivi de l'industrie et l'Horéca avec 78%, et le secteur de la construction avec 76% et celui du Wholesale & Retail avec 76% (Prométhée, 2012). Les entreprises en croissance sont également plus enclines à soutenir les associations (Useem, 1988). Monsieur Weinitschke (2018) propose également de prendre contact avec les entreprises d'énergie, d'eau et de bières, les banques, et les entreprises de jeux de hasard (par exemple Lotto). De plus, il insiste sur l'idée de créer des partenariats avec les médias.

Pour clôturer cette phase « d'avant partenariat », l'association a tout intérêt à prendre contact avec les entreprises via le téléphone et doit ensuite essayer d'obtenir un entretien en face à face.

Le baromètre des associations belges 2018 mentionne le fait que les ASBL utilisent plutôt les canaux informels pour aborder les organisations privées (Fondation Roi Baudouin, 2019). Elles accordent énormément d'importance au réseautage, c.à.d. à construire et entretenir un réseau de partenaires. C'est pourquoi les associations utilisent la communication personnelle et directe. C'est alors la mission et la vision de l'association qui doivent être des arguments en capacité de persuader. Par ailleurs, les dossiers de demande doivent être courts et aller droit au but. Cette procédure est plus rapide que celle qui vise à obtenir des subsides de la part des pouvoirs publics.

- La mise en œuvre du partenariat

Le responsable du partenariat doit disposer de différentes compétences dont les talents de négociateur et de communicateur. Dans les associations de petite taille ce sera la plupart du temps le dirigeant qui occupera cette position. Quant aux grandes associations elles engagent une personne pour effectuer ce travail (Gallopel-Morvan et al., 2013).

Il est conseillé de mener un entretien avec l'entreprise en binôme, souvent un administrateur et le responsable du partenariat. Lors de cet entretien, il s'agit de présenter et l'association elle-même, son projet et son plan de financement. Sans oublier de mentionner les raisons qui ont amené l'organisation à rencontrer tel ou tel partenaire (Gallopel-Morvan et al., 2013).

Ensuite, les deux parties peuvent négocier pour atteindre un accord de qualité. « L'accord peut se matérialiser par deux documents très différents mais complémentaires :

- Une charte du partenariat qui expose les principes et valeurs auxquels adhère l'association et que partage l'entreprise dans le cadre de l'accord conclu.
- Un contrat qui détermine avec précision l'objet du partenariat, les forces en présence puis qui met l'accent sur plusieurs points clés :
 - o Du côté de l'entreprise :
 - Les apports en services, produits, apports de compétence, financement et les modalités de financement [...] ;
 - Le respect de la charte graphique et les conditions d'utilisation du logo de l'association ;
 - [...]
 - o Du côté de l'association :
 - Les retours, en faveur de l'entreprise, sur lesquels l'association s'est engagée [...] ;
 - En cas de création d'événement, ce qu'elle s'engage à apporter elle-même en termes de moyens humains, de logistiques, de communication, etc. ;
 - [...] »

(Gallopel-Morvan et al., 2013, p. 193-194)

Ce contrat doit également mentionner la durée de la convention, les modalités de reconduction, les conditions de résiliation du contrat, et autres points.

- Le suivi du partenariat

Pour les associations, il est très important de garder de bonnes relations avec ses partenaires, car cette attitude coûte moins cher que de trouver de nouveaux partenaires, permet de garder les ressources, contribue au développement dans le temps et facilite l'implication des salariés de l'entreprise.

L'organisation doit entretenir une relation honnête et attentive avec ses partenaires. Elle doit constamment les tenir informés (Gallopel-Morvan et al., 2013).

d) L'autofinancement

L'autofinancement peut être divisé en deux sous-catégories : les sources de financement internes et les activités lucratives comme ressources financières accessoires.

Les sources de financement internes sont les cotisations, les apports et les adhésions. Généralement, ces sources représentent les premières ressources financières de l'association. Il se pourrait, à titre d'exemple, que les statuts de l'association prévoient des droits d'entrée. Une autre possibilité est que les adhérents paient une cotisation. Sans négliger par ailleurs le fait qu'une association ne peut en aucun cas se transformer en une réserve de trésorerie.

En outre, une association peut se financer en interne via les apports de ses membres. Ces apports peuvent ainsi être financiers (sommes d'argent), matériels ou immobiliers. Lorsque l'association se dissout, les apporteurs peuvent récupérer leurs contributions.

Comme toute entreprise commerciale, une association a la possibilité de vendre des biens ou des services pour financer accessoirement son activité. Il est important de souligner que ces activités ne représentent qu'un caractère accessoire. Il existe diverses possibilités à caractère lucratif. Nous entendons par là la prestation de service des repas, des formations, des ateliers, etc. En tant qu'exemple nous pouvons citer la vente de t-shirt, d'objets artisanaux, faits à la main, etc. De plus, l'association peut organiser des événements comme des formations, des stages sportifs, etc. Le montant des recettes annuelles ne peut être utilisé que pour couvrir les dépenses courantes de l'ASBL (1819.brussels, 2018).

A cause de la crise économique et des difficultés financières enregistrées ces dernières années, les pouvoirs publics ne sont plus perçus par les associations comme étant la première source de financement. Elles sont donc obligées d'innover pour s'adapter à la nouvelle situation. « C'est pourquoi, les associations essaient de nouvelles méthodes de travail, et elles essaient de réfléchir plus « business » afin de générer leurs propres revenus. Les associations sont obligées de travailler de façon plus professionnelle et de s'organiser et de se structurer comme des entreprises privées. Les associations se structurent donc différemment et reprennent des concepts et des structures du secteur privé. Ainsi, elles vendent des services et des produits et elles travaillent plus étroitement avec des organismes privés » (Ipsos, 2018, p. 34).

Madame Catherine Dal Fior, professeur à l'ICHEC Brussels Management School, m'indique qu'il faut penser l'ASBL comme une entreprise sociale. Il faut trouver une activité génératrice de revenu pour l'alimenter au quotidien.

Nous vous invitons de consulter les annexes pour retrouver la définition d'une entreprise sociale.

3.2. La répartition du financement dans une association

A ce stade de notre recherche, il est quand même important de mentionner l'état des financements dans les associations en général. Jusqu'à présent, peu d'études sur le sujet ont été publiées.

Or il se trouve qu'une étude menée en France en 2011 sur l'état des associations n'a pas manqué de m'intéresser et de m'apporter quelques informations très utiles. Dans ce document, les auteurs abordent la question du budget d'une association. Il y est écrit qu'en général, le budget d'une association se constitue de financements privés comme les cotisations des adhérents, les dons, les

ventes aux usagers et les recettes de billetteries et de financements publics sous forme de subventions ou bien sous forme de commandes publiques (Deroin, 2014).

L'article « *Le secteur associatif et son financement* » mentionne qu'il y a encore quelques années, la répartition entre ressources publiques et privées était quasi identique. C'est-à-dire que « les financements privés proviennent pour l'essentiel de la participation des usagers au service rendu par l'association sous forme de cotisations (12% du budget total) et, surtout, de ventes par l'association : les recettes d'activité privées représentent 32% du budget cumulé du secteur. Dons et mécénats occupent une place très limitée dans le financement du secteur associatif, en contribuant pour 5% au budget total. L'autre moitié des ressources est constituée par des financements publics de toute nature : subventions, conventions, ventes, prix de journée, vente de prestations à des partenaires publics. Tous confondus, ils représentaient il y a encore peu 51% des ressources du secteur associatif » (Tchernonog, 2012, para. 12).

En outre, le bureau d'étude Ipsos a dévoilé en 2016 ses analyses sur les associations en Belgique. Ci-dessous un graphique qui reprend les sources de leur financement. 760 associations ont été interrogées. A la question « *Pouvez-vous me dire si votre association dispose des subsides publics comme source de financement ?* » 76 d'entre elles ont répondu « oui ». Nous y apprenons que 57 associations reçoivent des financements publics permanents. Les autres sources de financement courantes sont les dons, le sponsoring et les cotisations de membres.

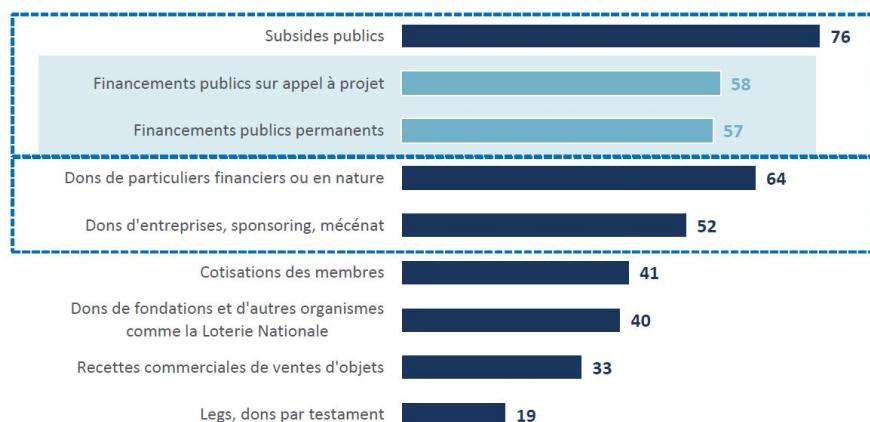


Figure 13 : Ipsos. (2016). *Baromètre des associations 2016*. Résultats de la 7^e mesure.

Ce graphique confirme qu'il existe donc différentes sources de financement, mais que la principale source utilisée émane des subsides publics.

Une enquête menée sur les financements des associations belges francophones réalise un premier état des lieux du financement du secteur associatif. L'article opère la différence entre les dépenses courantes, les dépenses d'investissement et les besoins de trésorerie (Mertens et Marée, 2014).

- Le financement des dépenses courantes :

Les dépenses courantes couvrent essentiellement les frais de personnel et les frais de fonctionnement. Les moyens de financement dans ce cas sont les cotisations des membres, les dons, les subsides publics, la vente et parfois des transferts en provenance d'autres ASBL. Il s'agit de recettes pour couvrir les charges de l'association (Mertens et Marée, 2014).

Les types de recettes courantes des associations interrogées

	En % du total des recettes
Subsides publics	60,4
Subsides à l'emploi*	25,0
Autres subsides (agréments divers, appels à projets...)**	35,4
Ventes (y compris contrats de fourniture aux pouvoirs publics)	17,0
Cotisations des membres	8,7
Dons	7,9
Dons de particuliers	3,3
Dons d'entreprises (sponsorizing, mécénat...)	1,7
Dons de fondations et d'autres organismes (loterie nationale...)**	1,3
Dons d'une autre association	1,6
Autres	6,0
Total	100,0

* A l'exclusion des réductions de cotisations sociales.

** A l'exclusion des fonds spécifiquement reçus pour des dépenses d'investissement.

Nombre d'observations: 445.

Figure 14 : Mertens, S. et Marée, M. (2014). Comment se financent les associations belges francophones ? *Revue internationale de l'économie sociale*. p.96

La principale source de financement consiste bien évidemment, avec 60,4%, en subsides des pouvoirs publics. Ensuite, viennent les ventes avec 17% et les cotisations des membres avec 8,7%. Les dons ne constituent qu'une petite part du financement (7,9%) (Mertens et Marée, 2014).

L'étude relève encore un facteur d'influence majeur en ce qui concerne la répartition des moyens financiers : il s'agit de la branche d'activité de l'association. Les secteurs de la culture, des sports et des loisirs dépendent principalement du financement public. Ils recourent également au financement privé essentiellement sous la forme de ventes. Les recettes par cotisations sont minimes, à savoir de 8,2% (Mertens et Marée, 2014).

La répartition des recettes courantes par type d'associations (en %, arrondi à 100)

Branches d'activité	Subsides	Ventes	Cotisations	Autres
Culture, sports et loisirs	53,3	26,0	8,2	12,5

Figure 15 : Mertens, S. et Marée, M. (2014). Comment se financent les associations belges francophones ? *Revue internationale de l'économie sociale*. p.97

- Le financement des dépenses d'investissement :

Les dépenses d'investissement recouvrent l'achat d'immeuble, de mobilier, d'équipement, de matériel informatique ou de véhicule. La plupart des associations belges francophones s'appuient sur leurs propres ressources pour acheter des biens d'équipement. On observe une nette tendance à l'autofinancement. Néanmoins, les pouvoirs publics jouent aussi un rôle important dans l'investissement. Cette source ne doit donc absolument pas être négligée.

- Les besoins de trésorerie :

Une ASBL dispose de liquidité à un moment donné de son histoire. Cette somme d'argent en caisse et disponible sur les comptes bancaires suffit à financer les dépenses quotidiennes. L'étude menée par Mertens et Marée (2014) démontre que près de huit organisations sur dix

ont la capacité de faire face aux dépenses courantes sans devoir recourir à des apports extérieurs. Cette observation contredit l'opinion selon laquelle une association serait une structure financière peu robuste avec des problèmes de liquidités en raison des larges subventions publiques. Par contre, les ASBL moyennes, c'est-à-dire des organisations employant cinq à dix-neuf travailleurs, sont moins nombreuses à témoigner de disposer de liquidités suffisantes.

3.3. Identifier au sein des associations interrogées les sources de financements les plus utilisés

Après avoir identifié dans la section précédente la situation de financement des associations belges en général, nous nous proposons de vérifier s'il en est de même dans les associations que nous avons interrogées.

a) *Les subsides*

Les personnes rencontrées m'ont toutes affirmé que leur association est dépendante des subsides et que cette source de financement est leur revenu principal.

A l'exception de l'AISF à propos de laquelle Serge Mathonet (2019) m'explique que son association n'est pas dépendante des subsides publics mais des aides à l'emploi qui sont sa principale source de revenu.

Nous devons faire la différence entre les subsides structurels et les subventions octroyées pour des projets bien spécifiques. Toutes les ASBL interrogées perçoivent des subsides structurels. En plus, les associations indiquent, que lorsqu'elles souffrent d'un manque de ressources, elles s'adressent non seulement à leur niveau communautaire, mais également au niveau européen avec l'intention de débusquer les possibilités de subventions existantes pour tel ou tel projet.

Tel est le cas pour la WFG. Elle prépare des dossiers avec l'intention d'obtenir des subsides pour soutenir des projets. Ces subventions ne proviennent pas seulement de la Communauté germanophone mais également de la région wallonne, de la province et de l'Union Européenne (Klinkenberg, 2019).

b) *Le crowdfunding*

Aucune association interviewée n'utilise cette source de financement. Une raison à cela est le fait que le crowdfunding est principalement utilisé pour des projets ponctuels dans le secteur du sport. C'est pourquoi le financement participatif n'est pas utilisé pour collecter des fonds tout au long de la vie d'une association pour en financer les activités principales (Detinne, 2019).

c) *Le partenariat et mécénat*

Les ASBL témoignent de la difficulté à obtenir des partenariats commerciaux. Elles possèdent toutes quelques partenaires, malheureusement pas assez à leurs yeux.

Denis Detinne (2019), gérant de l'ASBL Promosport, m'explique que le sponsoring devient de plus en plus compliqué. Aujourd'hui, la plupart des entreprises commerciales veulent recevoir quelque chose en retour de leur soutien financier ou matériel. En plus, faire du sponsoring prend beaucoup de temps.

Christian Maigret (2019) aussi explique qu'il est très difficile d'obtenir des sponsors au niveau communautaire et régional. Selon lui, il est beaucoup plus facile d'obtenir de l'argent de la part des entreprises lorsqu'on exerce une fonction au niveau national ou international. Il mentionne aussi le fait que de leur côté les sponsors contactent directement les athlètes pour leur proposer un partenariat. Bref, les partenariats ne représentent qu'une petite partie des ressources financières. Par ailleurs, il reste lui-même assez critique envers son association lorsqu'il prétend qu'elle pourrait améliorer sa stratégie de partenariat.

Serge Mathonet (2019) a un avis similaire aux deux précédents. D'abord, il dit qu'il faut avoir une certaine notoriété avant d'entamer des demandes de partenariat. La plupart des entreprises veulent investir uniquement si elles connaissent l'association et son implication. A cela s'ajoute le problème de la concurrence avec les clubs et fédérations. Il faut constamment veiller à ne pas voler des partenaires aux membres de l'association. Certains partenaires n'apprécient pas non plus qu'un membre de l'association possède un partenariat avec un concurrent. Dès lors, l'AISF a beaucoup de mal à trouver des partenaires. Et voici encore une autre raison à cette difficulté : comme l'AISF représente tous les sports et pas un sport en particulier, elle doit trouver une entreprise qui s'intéresse à eux tous. Ce qui n'est pas simple. Par ailleurs, il se plaint du schéma institutionnel belge. Des entreprises internationales comme Coca-Cola ne font que des campagnes nationales. Elles ne vont donc jamais, selon lui, sponsoriser une institution évoluant eu sein d'une communauté en particulier.

d) L'autofinancement

Promosport arrive à générer des ressources supplémentaires grâce aux frais d'inscription aux stages sportifs. C'est l'association qui gagne le plus d'argent grâce à la vente de produits ou services. Comme l'organisation de stages sportifs représente leur activité principale, elle bénéficie des frais d'inscription pour rémunérer les professeurs de sport (Detinne, 2019).

La LBFA quant à elle ne développe pas la vente en tant que tel mais elle bénéficie de certaines entrées financières lorsqu'elle organise des formations pour les entraîneurs, des championnats, etc. (Maigret, 2019).

La WFG, l'AISF et le Sportbund Rheinland proposent des services payants. Ils ont tous les trois comme activité principale celle d'aider et de donner leurs conseils en termes de matière juridique, comptable, de marketing, de gestion d'une ASBL, etc. Cette assistance est gratuite. Par contre, lorsqu'ils doivent aller plus dans le détail et investir un grand nombre d'heures, alors ils demandent une certaine contrepartie aux membres. Le prix demandé est moins élevé que celui demandé par une entreprise commerciale proposant ce même service. Le secrétaire général d'ESA, Alain Deneef (2019), indique qu'une faible partie des recettes provient de certaines activités secondaires (essentiellement de la consultation).

La LBFA quant à elle reçoit des cotisations des clubs affiliés à la fédération (Maigret, 2019). Il en est de même pour l'AISF, le Sportbund Rheinland, la WFG et Promosport.

Tableau récapitulatif des sources de financement utilisées par les associations interrogées :

	Sportbund Rheinland	Promosport	ESA	LBFA	WFG	AISF	
Subsides	X	X	X	X	X	X	6
Crowdfunding							0
Partenariat et mécénat	X		X	X	X	X	5
Cotisations	X	X	X	X	X	X	6
Vente de biens ou services	X	X	X	X	X	X	6

3.4. Les « best practices »

Après avoir analysé le champ théorique et pratique des différentes sources de financement, nous sommes en mesure d'établir les meilleurs rapports coût/bénéfice.

Une grande problématique à résoudre pour une association, rappelons-le encore, est le fait de trouver des financements nécessaires pour poursuivre sa mission. Pour obtenir ces financements, traduits par des subventions publiques ou les interventions des partenaires privés, l'organisation doit mettre en place de méthodes d'élaboration de dossiers notamment de partenariat. De plus, une démarche marketing devra être envisagée lorsqu'il s'agira de définir des objectifs, des cibles, des propositions de partenariats.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, rappelons les différentes alternatives qui se proposent à l'association sportive : les subsides, les cotisations, le crowdfunding, le partenariat et mécénat, l'activité lucrative secondaire et les subsides liés à un projet.

Il faut tenir compte du temps qu'un membre du personnel devra investir dans la recherche de partenariat, dans la rédaction d'un projet pour convaincre les pouvoirs publics à octroyer un subside pour le projet, dans l'implémentation d'une activité génératrice qui ne vient pas à l'encontre de la mission sociale.

Nous allons donc analyser ces possibilités et tenir compte de leur effet en termes d'impact et d'intérêt.

a) Les subsides

Beaucoup d'associations belges, comme l'ont démontré les chiffres dans les précédents chapitres, ont les subsides comme principale ressource de financement.

Les subsides de l'ASBL sont souvent tributaires d'un contrat de gestion avec la Communauté. Cette source de revenu représente donc pour une association une ressource fixe et stable à long terme qu'elle est sûre d'obtenir. Par contre, l'association peut dans ce cas souffrir d'un manque d'autonomie dans sa façon de travailler. *Est-ce réellement un enjeu pour l'association sportive ?*

Les avis divergent au sein de nos associations interrogées. Qui croire ? Quel que soit le sens donné à leurs réponses, elles ont des justifications à faire valoir dans leur manière de voir les choses.

Lorsqu'on entend la WFG et le Sportbund Rheinland, on n'a pas l'impression que la dépendance financière vis-à-vis des subsides soit un défi pour leur association. Klinkenberg (2019) quant à elle m'explique qu'après autant d'années de travail pour la Communauté germanophone, une certaine

confiance s'est établie. De plus, étant donné qu'ils travaillent sur ordre de la Communauté germanophone, que les activités de l'association sont orientées vers l'avenir et qu'ils promeuvent la sécurisation des entreprises de la région, ils n'ont pas peur d'un arrêt d'octroi de subsides. Weinitzschke (2018) argumente de la même manière. Mathonet (2019) de son côté exprime sa crainte vis-à-vis de la dépendance des subventions.

Comme LOS va devoir défendre les intérêts des clubs et fédérations, elle devra de temps en temps agir d'une manière aggressive. Ses actions ne pourront toutefois pas être sanctionnées par un retrait ou une restriction des subsides. Néanmoins, le contrat de gestion couvre uniquement les activités journalières de l'association.

Conclusion : le temps investi pour obtenir des subsides structurels est minime, car l'octroi de ceux-ci est établi en début de création de l'ASBL dans un contrat de gestion. Le montant est fixe et assuré pour une durée de 5 à 10 ans. De plus, les subsides assurent une rentrée suffisante pour payer le personnel et les autres dépenses courantes. Le seul bémol est le fait qu'elle pourrait ne pas bénéficier d'une totale autonomie.

b) Le crowdfunding

Une étude menée par Wipfli (2018) propose en conclusion des initiatives qui peuvent aider une ASBL à poursuivre efficacement son objectif fondamental et à augmenter les collectes de fonds par du crowdfunding ou par d'autres sources alternatives. Le baromètre des associations belges 2018 indique que le crowdfunding apparaît comme source de financement alternatif.

Est-ce que le crowdfunding est une réelle opportunité à saisir pour l'association sportive ? Devrait-elle vraiment y apporter de l'importance ? Est-ce que l'impact du crowdfunding justifie les moyens et le temps investi par un membre du personnel ?

Le baromètre des associations belges 2018 mentionne que le crowdfunding est une ressource de financement plutôt utilisée pour financer un projet spécifique et non pas les dépenses courantes de l'association (Fondation Roi Baudouin, 2018).

De plus, Florence Van Hecke (2019), stagiaire chez Kolect (une plateforme de crowdfunding), m'a confié que l'entreprise a déjà dans le passé essayé de s'attaquer au secteur associatif sportif belge francophone mais sans retour positif. Ils en ont conclu que les associations et fédérations sportives ont un budget restreint et dépendent trop souvent des pouvoirs publics. Ils ont dès lors abandonné cette idée pour le moment.

Par ailleurs, Serge Mathonet (2019) me confie que le crowdfunding est intéressant pour un athlète ou une équipe sportive mais pas pour une association qui représente tous les clubs et fédérations. Il explique cela par le fait que son association n'est pas une œuvre de charité. En plus, il trouve que cette source de financement est généralement utilisée pour financer un projet spécifique.

Il n'est donc pas recommandé à l'association sportive d'investir du temps précieux dans la recherche de fonds par le crowdfunding. De plus, cette formule ne représente pas une ressource stable à long terme vu qu'elle est plutôt utilisée pour financer un projet pour une durée déterminée. Il existe une multitude d'alternatives plus efficaces.

c) Le partenariat et mécénat

Le baromètre des associations belges 2018 révèle encore que le financement d'organisations privées est devenu une source de revenus important pour la plupart des associations. Néanmoins, certaines associations refusent une collaboration avec des entreprises pour des raisons éthiques, si elles ne rejoignent pas leur vision sociale. Les associations belges indiquent qu'en aucun cas les motivations commerciales ne peuvent prendre le dessus, c'est pourquoi l'objectif du partenariat est primordial et doit être bien défini avant que ne commence la collaboration (Fondation Roi Baudouin, 2019).

Alain Deneef (2019), secrétaire général d'ESA, souligne le fait que les partenariats sont essentiels à l'atteinte de leur objet social.

Monsieur Pierlot (2018) donne un bel exemple d'un partenariat entre une entreprise commerciale et une association. Depuis 2003, Unicef entretient un partenariat avec Ikea : pour chaque ourson en peluche vendu par les magasins de meubles, deux euros sont versés à l'association Unicef. Mais il faut bien souligner le fait qu'il s'agit là d'une association et d'une entreprise de renom international ! Cela aide !

Se lancer dans le partenariat demande de l'investissement humain et financier. On peut se demander si *le temps investi vaut le coup*. Oui, selon Maigret et Mathonet, les partenariats commerciaux représentent une belle source de financement. En sachant avant de s'atteler à leur recherche que c'est un travail long et pas toujours simple.

L'association doit croire dans ses projets et les rendre le plus séduisants possible. Pour sortir de l'anonymat, elle doit proposer des solutions innovantes. Le responsable du partenariat doit aussi veiller à adapter la présentation des projets en fonction de ses différents interlocuteurs. Son action doit constamment être en relation avec la stratégie et les valeurs de l'association.

Avec l'arrivée de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, l'ASBL a intérêt de proposer des partenariats innovants. Elle doit démontrer qu'elle fonctionne avec du professionnalisme, de l'idéalisme et de la rigueur et qu'elle croit à son projet.

Lorsque les négociations aboutissent à un contrat, des alliances stratégiques peuvent se développer qui donneront les moyens d'approfondir l'expertise de l'organisation et de faire bouger les causes auxquelles elle est attachée. Parfois il se trouve que la relation entre entreprise et association représente plus qu'un simple transfert de financements.

Conclusion. Il faut rester prudent lorsqu'une association sportive veut se lancer dans la recherche de partenariats. C'est un long chemin qui aboutit souvent à peu de résultat. Par contre, lorsqu'elle obtient des accords, cette manne financière représente une source stable et souvent importante comparé aux autres ressources financières.

d) L'autofinancement

Nous allons dans ce paragraphe effectuer la différence entre les cotisations des membres et les activités lucratives accessoires.

- Les cotisations

En ce qui concerne les cotisations, il faut tenir compte du fait que l'ASBL sportive LOS a décidé de demander une cotisation minime à ses membres (on parle de quelques euros par membre).

Pourquoi ? Comme chaque sportif paie déjà une cotisation à son club, et que les clubs affiliés à une fédération paient également une cotisation à cette dernière, il n'est pas recommandé de faire payer en plus une cotisation importante à la nouvelle confédération. Cela mettrait la situation financière des clubs et fédérations en péril. Ce n'est pas le but de la création de l'association qui se propose avant tout d'aider et de soutenir les clubs et non pas de demander un retour pour le service donné.

Ensuite, demander à l'entame de sa création des cotisations à ses adhérents c'est de la part de l'ASBL naissante s'exposer à la crainte d'être tout simplement refusée par la plupart des fédérations et à la mise en question de l'organisation.

Une autre raison qu'il est bon de rappeler sans cesse réside en sa principale mission qui est de caractère d'intérêt général : l'aide et l'assistance. Elle ne veut donc en aucun cas demander une contrepartie, étant donné qu'elle se propose volontaire et qu'elle poursuit un but non lucratif.

Est-ce une bonne décision ? Ne passe-t-elle pas à côté d'une opportunité pour générer une source de revenu supplémentaire ?

Ce sont là effectivement des questions pertinentes qui obligent à mettre des nuances sur ce qui vient d'être réaffirmé ci-dessus. Oui, il est prudent de rester critique et réservé vis-à-vis de cette dernière décision, car la plupart du temps, comme en France par exemple, les associations sportives complètent 38% de leur budget par des cotisations (Tchernonog, 2012).

Où en est-on en Belgique ? Le secteur du sport confondu avec celui de la culture et des loisirs complète avec 8,2% de cotisations leur budget de financement des dépenses courantes (Mertens et Marée, 2014). Dès lors, c'est donc une décision qui pourrait être revue dans le temps si jamais l'association n'arrive pas à survivre sans cette source de financement supplémentaire.

Toutes les ASBL interrogées sont d'accord sur le fait que les cotisations représentent une source de financement. Par contre, cette source de revenu représente dans la plupart des cas un somme minime, comparée aux subsides, partenariats et services payants.

Conclusion : Les cotisations représentent une source de revenu qui reste minime malgré tout. Par ailleurs, demander un montant plus élevé n'est pas en adéquation avec la mission finale.

- Développer la vente

Le baromètre des associations 2018, relève le fait que 30% d'entre elles complètent leur budget par des activités génératrices de revenus, comme la vente de bien et/ou de service. « Ces revenus ont augmenté pour trois associations sur dix (29%) et sont restés stables dans 53% des cas » (Ipsos, 2018, p. 2). Ce fait peut être expliqué par la nécessité de trouver des sources alternatives aux subventions publiques qui deviennent de moins en moins certaines. Quelques associations recherchent aussi plus activement des fonds. Par contre, des petites associations ont plus de difficulté étant donné qu'elles n'ont pas assez de personnel qualifié pour remplir ces démarches.

Les associations interrogées pour le baromètre des associations belges 2018 expliquent que les activités les plus fréquentes qui génèrent des recettes commerciales sont la vente d'activités et/ou de service. La plupart d'entre elles proposent l'exploitation de magasins, la location de biens immobiliers et le développement et l'organisation de formations.

Quel type de vente de produits ou de service pourrait s'imaginer l'association sportive ?

En réponse à cette question, il faut rappeler qu'elle doit tenir compte de sa finalité sociale. De plus, en attendant la réforme du Code des Sociétés, si une ASBL peut effectuer une activité lucrative c'est dans le seul but de couvrir les dépenses courantes mais en aucun cas pour faire du profit.

Sur cette question encore, voyons comment les ASBL interrogées se positionnent.

Si l'on se réfère à ces associations sportives et si on les considère comme proches de notre ASBL, alors LOS pourrait proposer différentes activités génératrices de revenus : des formations pour les entraîneurs, clubs et fédérations, des stages sportifs pour enfants, des congrès sportifs, des services de consultance payants.

Est-ce que tous ces services auront le même impact ? Lequel d'entre eux est celui qui rapporterait le plus par rapport au temps investi et aux coûts à couvrir ?

Une fois encore, après avoir consulté les différentes associations, je peux exprimer l'avis suivant : les stages sportifs représentent la ressource de financement la moins recommandée. Pourquoi ? Ce service ne fait pas partie des activités principales de l'association sportive. En plus, Weinitzschke (2019) a fait la remarque suivante qui est pertinente : elle devrait veiller à ne pas entrer en concurrence avec les stages organisés par les clubs sportifs de la Communauté germanophone.

Par contre, étant donné que l'organisation des formations fait partie des activités principales de LOS, elle représentera donc une source de financement. Un autre argument c'est la référence à l'expérience de la WFG, de l'AISF et du Sportbund Rheinland qui organisent des formations et en tirent manière une certaine somme d'argent.

Conclusion : Vendre des biens et/ou services peut être une source de revenus uniquement pour couvrir les dépenses de l'ASBL. Tous les types de ventes ne peuvent pas être utilisés. Il faut tenir compte de la finalité sociale, des activités principales et des moyens humains pour décider de la vente de biens ou services. La formation, les congrès sportifs et les services payants nous paraissent les plus accessibles et réalistes. Pourquoi ? Ils font partie des activités principales, respectent la mission sociale, demandent le moins d'effort lorsqu'on les compare à d'autres possibilités, et ont un impact important sur la communauté et sur l'association.

3.5. Recommandations

Toutes les associations ont une chose en commun : elles sont toutes, à l'une ou l'autre exception près, dépendantes des subsides. Des études sur le secteur associatif belge et des témoignages confirment ces faits. Elles ne peuvent donc pas faire ce qu'elles veulent et elles doivent justifier toute action prise. Par contre, en ce qui concerne certaines fédérations il est mentionné dans le décret sportif qu'elles ont droit à une certaine autonomie de gestion. D'autres associations mettent l'accent sur l'indépendance par rapport aux subsides.

Comme LOS défend les droits des clubs et fédérations, elle ne peut pas craindre une sanction de subvention et elle doit rester critique envers les décisions du monde politique.

A côté des subsides, il existe une multitude de ressources pour un financement alternatif : le partenariat, la donation et le mécénat, la vente de biens et services secondaires à l'activité principale, le crowdfunding et les cotisations. Chaque association doit considérer dans quelle mesure elle développe sa stratégie de partenariat, vend des biens et services, demande une cotisation, etc. Les ASBL doivent faire un calcul de coût/bénéfice et voir également si elles ont du personnel adéquat et compétent pour réaliser ces tâches.

Si LOS envisage un jour de développer de nouveaux projets, elle doit aussi trouver des ressources de financement alternatif.

Concrètement, nous recommandons à l'association sportive de :

- Demander des subsides ;
- Développer les partenariats ;
- Développer la vente de bien et/ou service.

4. Réponse au défi n°3 : Gérer les ressources humaines

Si la gestion des ressources humaines est indispensable pour toute entreprise, elle l'est encore bien davantage pour les associations sans but lucratif, car cette dernière s'appuie principalement sur les compétences de son personnel. Quand il s'agit de techniques de gestion comme le recrutement, la motivation, la gestion de carrières, l'association est obligée d'adapter le corpus scientifique et managérial relatif à cette gestion (Mertens, 2010).

À tout moment, une association doit garder un équilibre entre la réalisation de ses objectifs sociaux et la survie de son organisation. Cette tension est présente dans le management en général mais aussi dans la gestion des ressources humaines. Davister (2007) à travers des questions pertinentes et troublantes donne trois exemples pour illustrer ce fait.

- 1) « Lors du recrutement, une association doit-elle choisir un comptable expérimenté afin de rationaliser sa gestion ou une personne - moins qualifiée - motivée pour sortir de sa situation de non emploi ? » (Davister, 2007, p. 27).
- 2) « Lors de l'évaluation, faut-il évaluer les travailleurs par rapport à des indicateurs de performance économique ou par rapport à des indicateurs plus complexes, tenant compte de la finalité sociale de l'organisation ? » (Davister, 2007, p. 27).
- 3) « Lors de la gestion des départs, est-il acceptable de licencier une personne parce qu'elle n'est pas compétente dans son métier alors qu'elle est fortement impliquée envers le projet social de l'organisation ? » (Davister, 2007, p. 27).

Une étude menée par Wipfli (2018) conclut en proposant des initiatives qui peuvent aider une organisation sans but lucratif à poursuivre efficacement et effectivement son objectif fondamental. Elle propose de développer les recherches de talents et d'implémenter des stratégies pour faire face au défi lié aux ressources humaines.

Pour surmonter les trois défis majeurs identifiés dans la partie 3 de mon mémoire, à savoir attirer les compétences, gérer la diversité de son personnel, et mobiliser ses travailleurs, toute association doit tenir compte de ses spécificités organisationnelles (la taille de l'organisation, les types de ressources humaines, le secteur d'activité, etc.), de ses facteurs contextuels, comme la concurrence, la complexification des missions, et des valeurs qui sous-tendent son action (la non-lucrativité, la solidarité, l'équité, etc.) (Mertens, 2010).

Selon Makkaoui (2008), les associations sans but lucratif se basent généralement sur un modèle de gestion des ressources humaines surnommé le modèle valoriel, c'est-à-dire un modèle qui se base essentiellement sur les valeurs et la mission organisationnelles. Il s'agit donc pour le personnel d'être conforme aux valeurs prônées par l'association en question. Cette conformité va en conséquence déterminer la sélection, le recrutement et la motivation des candidats.

Néanmoins, la gestion des ressources humaines se basant uniquement sur les valeurs sociales de l'association représente des risques dus à un manque de formalisation et d'objectivation des processus (Mertens, 2010).

In fine, des évolutions du contexte (modes de financements publics, la complexification du cadre législatif et juridique, la mise en concurrence du secteur social avec le secteur commercial, etc.) amènent le secteur associatif à se professionnaliser, surtout dans le domaine de la gestion des ressources humaines (Moreau, 2015).

La professionnalisation des associations :

Selon Moreau (2015), la professionnalisation de la gestion des ressources humaines se construit en référence à trois niveaux :

1) *Les outils, aussi appelés le substrat technique :*

Sont entre autres considérés comme outils, la description de la fonction, l'évaluation de la performance, la procédure de recrutement, etc. Lorsqu'une association utilise un certain nombre de ces outils pour gérer son personnel, elle instaure une gestion des ressources humaines formalisée. Ainsi, plus une organisation utilisera des instruments et des procédures, plus on parlera de professionnalisation.

2) *La vision du rôle des acteurs :*

Le deuxième niveau de professionnalisation de la gestion des ressources humaines désigne des acteurs responsables de cette gestion. Comme toute entreprise classique, une association a la possibilité d'engager une personne qui s'occupe de la gestion du personnel. Cette personne remplissant en interne des rôles plus ou moins importants déterminera le niveau de professionnalisation.

3) *La philosophie gestionnaire :*

Ce dernier niveau est déterminé par la philosophie dans laquelle l'association applique sa gestion des ressources humaines. Certaines organisations sont obligées par la loi de suivre

certaines procédures et d'autres le font dans une optique de différenciation, de professionnalisation, de motivation, etc.

Ceci est un modèle de professionnalisation de la gestion des ressources humaines. *Qu'en est-il de la réalité ?*

A ce sujet, une étude en région wallonne et bruxelloise a été menée en 2015 pour observer les évolutions de la gestion des ressources humaines dans les entreprises sociales en Belgique.

1. En ce qui concerne les outils et les pratiques de gestion du personnel, les associations sont bien formalisées. « Seuls 16% des organisations n'ont pas d'outils de GRH alors que 74% d'entre elles en utilisent. Les entreprises sociales ont donc déjà commencé à s'outiller mais tous les domaines de GRH ne sont pas couverts. Une organisation peut, par exemple, développer un processus de recrutement élaboré mais ne rien mettre en place en matière d'évaluation du personnel. Les 10% des entreprises sociales restantes concernent des structures qui, non seulement, mobilisent de nombreux instruments dans différents domaines de GRH mais, en plus, établissent une cohérence entre ces différents instruments. Par exemple, les compétences évaluées lors de l'entretien de fonctionnement mènent à des formations spécifiques. Les différents domaines de GRH font alors sens entre eux et la GRH est réputée cohérente » (Moreau, 2015, p. 15).
2. En ce qui concerne la vision du rôle des acteurs, les associations recherchent fréquemment de l'expertise en matière de gestion des ressources humaines en dehors de leur structure. Elles demandent de l'aide à des cabinets de conseil, des agences intérimaires, ou encore des consultants pour des conseils juridiques en matière de droit social/fiscal. Ces organisations procèdent de telle manière pour ne pas devoir investir dans des formations ou des séances de coaching, pour ne pas devoir développer des instruments, des outils ou des pratiques de gestion du personnel, et pour demander de l'aide lors d'un recrutement. « En outre, 93% des répondants ont recours à un secrétariat social. Le deuxième constat en matière de prise en charge de la fonction RH est que seul un petit tiers des répondants dédie une personne en interne, différente du directeur, à la gestion du personnel. Néanmoins, il est intéressant de constater que lorsque l'entreprise sociale compte un responsable des RH, celui-ci joue un rôle stratégique dans l'organisation. Ils sont 79% à être impliqués ou à contribuer activement à la définition de la stratégie de l'organisation et 53% d'entre eux sont présents dans le comité de direction/gestion. 10% des responsables des RH sont même impliqués dans le conseil d'administration de l'entreprise sociale, ce qui est tout à fait inhabituel dans le secteur classique privé » (Moreau, 2015, p. 16).
3. En ce qui concerne la philosophie gestionnaire, plus de la moitié des ASBL développent une vision égalitariste de la gestion des ressources humaines. Ces organisations prônent une barémisation des salaires pour justement suivre cette vision égalitariste. Mais cette vision égalitariste ne se marque pas uniquement dans la barémisation des salaires, elle est également présente dans d'autres pratiques de GRH, comme l'évaluation de la performance, la formation, le temps de travail ou encore la politique de recrutement (Moreau, 2015).

4.1 Identifier les outils de gestion des ressources humaines dans la littérature

Dans la partie 3 du mémoire nous avons identifié trois défis majeurs liés à la gestion des ressources humaines. Dans les pages suivantes, nous nous proposons d'identifier et d'expliquer différents outils pour attirer les compétences, gérer la diversité du personnel et mobiliser les employés.

Pour attirer et gérer les personnes compétentes et motivées :

Nous avons signalé dans la partie antérieure de notre travail que le recrutement et la sélection de nouveaux salariés posent des enjeux spécifiques au secteur associatif. La difficulté se trouve en relation avec les valeurs prônées par l'association et la dimension sociale de sa mission. Il s'agit de trouver des personnes à la fois compétentes pour le poste mais également en phase avec la mission de l'ASBL. Cependant, l'évaluation de la motivation dont fait preuve un collaborateur vis-à-vis de la philosophie de l'organisation est compliquée à concevoir et peu d'outils existent à cet effet.

De plus, si un collaborateur potentiel est non informé des spécificités de la gestion des ressources humaines dans les associations, s'il ignore que l'échelle salariale est plate ou que des prestations ont aussi lieu en soirée, cela ne peut pas aboutir à un contrat en bonne et due forme entre les deux parties.

Sur cette question des niveaux de salaires précisément, l'information est donc indispensable. Et justement à ce sujet il existe quelques outils pour informer de manière correcte et sérieuse les collaborateurs potentiels.

Pour attirer des personnes compétentes, un premier outil indispensable est la description de fonction. Ensuite, lors de l'arrivée du nouveau salarié, l'information réciproque devrait se poursuivre. Des outils comme le dossier de présentation de l'association, de son organigramme, sa mission, ses produits/services, etc. aident à faire connaître le fonctionnement de l'organisation au nouveau venu. Pour amener à partager la mission de l'association, des techniques comme le parrainage par un travailleur plus ancien, des évènements informels rassemblant le personnel ou une charte affichée dans les locaux de l'ASBL existent. Ces supports peuvent sembler accessoires, mais ils ont démontré leur utilité et leur efficacité pour renforcer le lien entre les collaborateurs et l'association.

Ensuite, il apparaît que le degré de diversité dans le personnel est sensiblement important dans les entreprises non lucratives. Cette diversité dans les profils socioprofessionnels des travailleurs est bénéfique, voire vitale, dans la mesure où elle participe au bon fonctionnement de l'association. Dès lors, le maintien de cette diversité du personnel nécessite une attention toute particulière lorsqu'il s'agit des phases de recrutement, de sélection et de licenciement (Davister, 2007).

L'ouvrage « *La gestion des entreprises sociales* » de Mertens (2010) propose trois outils de gestion des ressources humaines pour gérer cette diversité du personnel.

Le premier de ces outils, « la description de fonction », sert à situer le personnel dans l'association et à clarifier les responsabilités et tâches de chacun. Comme vous pouvez le constater, la description de fonction ne sert pas uniquement à attirer du nouveau personnel.

Le second outil, « l'évaluation de la performance des travailleurs », est utilisé pour objectiver les points forts et faibles dans l'exécution de la fonction de chaque employé. Sachant que l'évaluation de la

performance n'est pas ici employée dans un but de sanction ou de récompense mais plutôt dans celui d'améliorer la performance globale de l'organisation.

Quant au troisième outil, « la communication interne et culture d'entreprise », il vise à prendre conscience des rôles et des apports des différents travailleurs dans la réalisation des missions et des projets de l'entreprise sans but lucratif.

a) La fonction de gestion des ressources humaines

Dans une entreprise classique la fonction de gestion des ressources humaines est clairement définie et un département plus ou moins conséquent en fonction de la taille de l'organisation est implanté. En revanche, dans une ASBL ce n'est pas le cas. Cette fonction est plutôt informelle, c.à.d. qu'elle ne trouve pas sa place tel quel dans le document qui en reprend le fonctionnement interne. Très rarement un service RH ou aussi appelé un « service du personnel » y est mis en place. Seules les associations de grande taille peuvent se permettre d'avoir au sein de leur organisation des personnes s'occupant des responsabilités et tâches liées à la gestion des ressources humaines (Davister, 2007).

Dès lors, lorsqu'il s'agira d'engager un nouveau membre du personnel, plusieurs modes sont possibles. Dans la plupart des cas, l'association constitue un comité de sélection dans lequel sont présents le dirigeant, un représentant du conseil d'administration (la plupart des temps c'est le président) et un employé. Ainsi les différents points de vue sont confrontés lors de l'évaluation des candidats et le principe de gestion participative s'en trouve respecté (Davister, 2007).

b) La culture d'entreprise

La culture d'entreprise est construite par l'identification et l'élaboration de valeurs propres à l'association et à sa mission. La culture d'entreprise est un principe utilisé surtout dans les associations pour gérer la diversité du personnel mais aussi pour motiver les travailleurs. Elle est utile lorsqu'on veut rassembler tous les collaborateurs autour de la mission et pour qu'on puisse s'assurer que le personnel s'engage dans la réalisation de cette mission à travers leurs tâches quotidiennes respectives.

Pour stimuler cette culture d'entreprise, plusieurs outils peuvent être mis en place.

- Une charte qui définit l'organisation à travers ses objectifs et son fonctionnement ou un dossier d'accueil avec une présentation de l'association pour les nouveaux membres du personnel sont des outils intéressants.
- Des réunions d'équipes régulières au cours desquelles on se consacre à la présentation et à la résolution de problèmes liés au management ou liés à des problèmes interpersonnels
- Des journées de team building font aussi partie des outils proposés.

« Cette culture d'entreprise permet alors de rassembler tous les travailleurs autour de la réalisation d'un projet commun mais aussi afin d'éviter que certains ne se détachent de ce projet par manque de compréhension de ces éléments fondamentaux » (Davister, 2007, p. 56).

c) La description de fonction

Un premier outil à disposition de l'association est le profil de fonction qui définit clairement le profil socioprofessionnel attendu de la part des candidats. Ce support permet, d'un côté, au travailleur potentiel d'être conscient de ce que comporte et implique le poste pour lequel il est prêt à s'engager et, d'un autre côté, l'ASBL a la possibilité de vérifier si le travailleur potentiel possède les compétences nécessaires pour réaliser les tâches définies.

S. Schmidt définit la description de l'emploi comme étant « une fiche de description qui répertorie les postes de travail correspondant à l'emploi et leur affectation, le positionnement hiérarchique de l'emploi, la liste des missions à effectuer et éventuellement les tâches associées » (Schmidt (s.d). Gestion des ressources humaines. *Encyclopædia Universalis*).

La description de fonction a comme but de faciliter la visualisation du métier et de faire découvrir les possibilités de carrière offertes au salarié. Elle est constituée d'une raison d'être, de finalités, du positionnement dans l'association et d'un profil de compétences techniques et génériques. Ces composants donnent une image des différentes responsabilités. De plus, la description fournit une base objective aux attentes liées aux tâches exécutées et aux objectifs de développement décidé entre le travailleur et le chef d'entreprise dans le cadre du cycle d'évaluation. Finalement, cet outil de gestion des ressources humaines constitue aussi la base pour les changements de personnel comme par exemple le recrutement, la promotion et la mobilité (Fedweb, 2018).

Les ASBL fonctionnent la plupart du temps sans analyser les besoins de compétences, sans établir des profils de fonction, etc. Beaucoup de recrutements se font « au feeling » car les associations manquent de temps, de moyens financiers ou simplement d'habitude. Ce fonctionnement peut avoir un impact sur la qualité de l'emploi des salariés. Malheureusement, si on se fie à ce qu'écrit Saw-B dans un article scientifique, les associations ne disposent pas encore d'outils précis adaptés à leur secteur (SAW-B, 2009).

d) L'évaluation de la performance

La notion d'évaluation de la performance du personnel est loin d'être toujours bien perçue dans les associations sans but lucratif. Néanmoins, cet outil permet de

1. De garantir le bon fonctionnement de l'organisation, à savoir que l'entreprise peut vérifier si elle atteint bien ses objectifs fixés et si elle les réalise.
2. De renforcer la mobilisation des travailleurs dans le sens où si le personnel est reconnu pour ses efforts, le dirigeant peut mieux le récompenser. Pour les salariés employés dans une association, il faut prendre en compte les conditions de travail, en se focalisant plus spécifiquement sur les compétences, mais également sur le degré d'adhésion de la part des travailleurs aux valeurs prônées par l'association et à son projet fondateur (Mertens, 2010).

Est-ce que l'évaluation de la performance d'un employé d'une association se passe de la même manière que celle d'un membre du personnel d'une entreprise classique ?

Les organisations du secteur social n'utilisent pas les mêmes systèmes d'évaluation de la performance que les organisations du secteur lucratif. Certaines associations refusent même toute forme d'évaluation de leur personnel.

Cependant, d'autres développent des mécanismes plus adaptés à leurs valeurs et à leurs modes de fonctionnement. Lesquels mécanismes sont des « indicateurs de performance axés sur la réalisation de la mission sociale, évaluation de la performance collective (par opposition à une évaluation individuelle), évaluation indirecte et informelle lors de réunions d'équipe régulières, processus « démocratique » d'évaluation (chaque travailleur réalise son auto-évaluation avant d'en débattre avec son responsable, qui suit le même schéma avant d'en discuter avec son équipe et son conseil d'administration) » (Davister, 2007, p. 57-58).

A côté de ces trois outils de gestion des ressources humaines, il est évident que des séances de formation ou d'information peuvent être organisées au sein de l'association qui permettent de faire connaître aux différents collaborateurs leur diversité et leurs atouts respectifs. Tout en s'assurant que le personnel admette les apports de chacun, se fasse confiance et respecte les différences qui règnent entre les travailleurs (Davister, 2007).

Pour mobiliser ses employés afin de garantir leur implication leur efficacité et leur stabilité au sein de l'association :

Selon S. Mertens (2010), il faudrait inciter trois attachements pour favoriser la mobilisation des employés.

1. Il existe l'attachement des travailleurs vis-à-vis de la mission de l'association. Basé sur l'intériorisation des priorités organisationnelles, il stimule à fournir des efforts d'alignement stratégique.
2. Il faut utiliser l'attachement au travail, qui est basé sur un idéal professionnel, pour inciter le personnel à fournir des efforts d'amélioration continue.
3. L'attachement aux autres travailleurs joue un rôle d'ancre psychologique incitant les employés à des efforts de coordination et de coopération spontanée. Cette dimension affective joue un rôle primordial dans la mobilisation des salariés. Pour renforcer leur implication, il ne suffit pas d'offrir un emploi et un salaire attractif, il faut également répondre à leurs aspirations personnelles les plus profondes comme par exemple l'intégration dans une équipe dynamique, la perspective d'évolution interne, la possibilité de prendre des responsabilités, d'être reconnu dans son travail.

Le degré de mobilisation d'un employé dans une association sans but lucratif dépend du degré de satisfaction de chacun. Avant d'instaurer des solutions pour motiver ses travailleurs, il faut évaluer leur degré de satisfaction, lequel dépend de son ressenti dans l'exécution de son rôle professionnel mais aussi de sa reconnaissance de son travail dans l'association (Mertens, 2010).

Alors que dans les entreprises classiques les formations sont régulièrement utilisées pour mobiliser le personnel, elles sont moins courantes dans les associations sans but lucratif. Les raisons à ce frein en sont le manque de ressources financières et autres. Et quand elles ont lieu, elles sont souvent peu structurées.

Néanmoins, certaines grandes associations parviennent à mettre sur pied des politiques de formation pour tous leurs employés. Cela est possible grâce à des fonds européens de soutien pour de telles

« incitations ». Et même si les formations sont peu fréquentes dans les ASBL, leur souhait est de développer les formations pour ajuster les compétences du personnel aux besoins du milieu associatif qui sont généralement liés au niveau de gestion ou bien aux différents métiers exercés en leur sein (Davister, 2007).

Démontrée dans la partie 3 de mon mémoire, la mobilisation des employés dans une association ne peut être stimulée par des leviers classiques. C'est pourquoi, Wils et al. (1998) ont développé des leviers spécifiques de mobilisation des travailleurs autour de trois points d'ancrage psychologiques. Les dirigeants d'associations doivent utiliser les caractéristiques fondamentales de leur organisation pour renforcer la mobilisation de leur personnel. Par points d'ancrage psychologiques, ces auteurs entendent :

- a. L'attachement à la mission et pour cela proposer un emploi qui a du sens pour les employés,
 - b. L'attachement à l'organisation et à cet effet proposer des conditions de travail agréables et respectueuses
 - c. L'attachement aux collègues. Et pour cela le chef est appelé à consolider la socialisation de son équipe par le biais de relations de coopération et de solidarité.
- Proposer un travail qui a du sens pour les travailleurs

Ce premier point est un élément particulièrement essentiel lorsqu'il s'agit de motiver son personnel. C'est un levier par lequel les organisations diffèrent profondément des entreprises commerciales classiques. La mission sociale poursuivie par leur association répond généralement aux attentes personnelles ou aux aspirations plus altruistes des travailleurs employés dans l'organisation (Mertens, 2010).

A côté de la mission, les valeurs et les principes fondamentaux de l'économie sociale dans la gestion quotidienne jouent un levier important dans l'élaboration d'un sens au travail, car ces facteurs répondent aux motivations des employés.

Les salariés sont d'un attirés par ce modèle particulier de gestion du secteur de l'économie sociale et de deux animés par des valeurs que nous retrouvons facilement dans ce secteur. Ces personnes sont bien plus que des simples travailleurs chargés de réaliser leur métier et d'exécuter des tâches précises (Mertens, 2010).

- Proposer des conditions de travail agréables et respectueuses

Souvent, l'ambiance au travail dans une association est caractérisée comme conviviale voire familiale. De plus, les horaires de travail sont fixes pour respecter les attentes des salariés, de respecter un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Ensuite, les travailleurs sont impliqués dans la gestion quotidienne de l'organisation par le biais de différents canaux comme par exemple la prise de responsabilité et de créativité.

D'autres facteurs sont les valeurs d'équité et de solidarité qui caractérisent les relations du personnel au sein de l'organisation. Elles favorisent également la diversité des ressources humaines tout en garantissant le respect de tous les salariés (Mertens, 2010).

- Consolider la socialisation

Comme dans toute entreprise classique et quelle que soit l'association, puisque les salariés passent un temps non négligeable ensemble, il est important d'y renforcer la socialisation. Néanmoins, dans l'association, deux spécificités la renforcent :

1. L'association se base sur la coopération et la solidarité et non sur des récompenses pour des efforts individuels comme c'est le cas dans les entreprises classiques.
2. L'association se base aussi sur le dépassement de soi et sur la progression individuelle. Mais tout cela dans un but collectif. L'autonomie et la flexibilité octroyées à tout salarié renforcent bien évidemment la confiance et l'estime de soi. Dès lors, le degré d'implication augmente dans les tâches du personnel (Mertens, 2010).

4.2 Identifier au sein des associations interrogées les outils les plus utilisés

Nous avons pu constater qu'il existe peu d'outils de gestion des ressources humaines adaptés à une mission sociale. *Est-ce que cela pose un gros problème ? Une association ne peut-elle pas tout simplement utiliser les outils développés pour une entreprise classique ?*

Les divers entretiens que nous avons eus permettent de signaler que la plupart d'entre elles utilisent les mêmes outils qu'une entreprise traditionnelle. Est-ce de leur part une bonne manière d'agir ou non ? Les experts confirment que les outils mis en place fonctionnent. *Pourraient-ils avoir un effet encore plus important si les supports étaient développés spécifiquement pour le secteur non marchand ?* Aujourd'hui, il n'existe pas encore assez de documents, d'avis et d'enquêtes pour être en mesure de répondre à cette question.

Pour attirer et gérer les personnes compétentes et motivées :

Après avoir discuté avec quelques associations, nous avons constaté qu'elles n'ont pas vraiment de grosse difficulté à trouver de nouveaux collaborateurs. De plus, la plupart des ASBL interrogées sont déjà très professionnalisées et utilisent beaucoup d'outils pour gérer leur personnel.

L'association ESA attire ses collaborateurs avec des projets positifs qui dynamisent le sport de haut niveau belge (Deneef, 2019).

En ce qui concerne l'AISF, elle reçoit globalement beaucoup de candidatures spontanées. Lorsqu'ils sont à la recherche d'un nouveau collaborateur, c'est par l'ensemble du projet, par les valeurs que défend l'ASBL qu'ils pensent attirer les candidats potentiels. Parmi les facteurs susceptibles d'influencer les candidatures dans le secteur du non-marchand et celui du sport, signalons la proximité et la souplesse des horaires (Mathonet, 2019).

Lors de l'entretien avec la WFG, Klinkenberg (2019) explique que le recrutement de personnes compétentes ne pose aucun problème à son égard. L'association propose un contrat de travail, un salaire suffisant, etc. Selon la gérante et les employés de WFG, il n'existe aucune différence de travail entre une organisation commerciale et une organisation sans but lucratif.

Voyons maintenant sur le terrain si les outils décrits plus haut sont souvent utilisés pour attirer et gérer le personnel d'une association.

a) La fonction de gestion des ressources humaines

Denis Detinne (2019), gérant de l'ASBL Promosport dont l'activité principale est la proposition de stages sportifs, souligne néanmoins le fait que le travail de gestion des ressources humaines est très conséquent dans les organisations sans but lucratif.

A titre d'exemple, il explique que dans son ASBL quatre personnes s'occupent de toutes les tâches liées aux ressources humaines. Étant donné que des personnes ont payé pour ce service, aucun entraîneur ou éducateur ne peut manquer un stage. Dès lors, lorsqu'un entraîneur ou éducateur est malade, il incombe à Promosport de lui trouver un remplaçant. C'est pourquoi, les employés responsables des ressources humaines doivent à tout moment être capables d'intervenir.

En revanche, la LBFA n'a pas de personnel qui s'occupe de la gestion des ressources humaines. En théorie c'est le secrétaire général qui prend en charge la gestion du personnel. Maigret (2019) exprime l'idée qu'il serait peut-être mieux d'avoir quelqu'un travaillant au quotidien dans la structure. Celui-ci pourrait alors mettre en place une politique de gestion des ressources humaines.

Dans la WFG et l'AISF ce sont les gérants qui s'occupent de la gestion du personnel. Ils expliquent que c'est possible grâce à la taille réduite de l'entreprise mais que c'est également une question de leadership.

Qu'est-ce que cela implique en pratique ? Dans une association, le Conseil d'administration est en général responsable de la gestion de la structure. Par contre, souvent il délègue les opérations courantes au gérant. Il faut alors voir si le recrutement et la gestion du personnel en font partie ou pas. Dans l'AISF, c'est le gérant, Serge Mathonet, qui est responsable de ces tâches.

b) La culture d'entreprise

La culture d'entreprise est pour tous les interrogés la manière la plus efficace d'attirer et de gérer le personnel. Les valeurs prônées par les associations incitent beaucoup de gens à poser leur candidature dans ce secteur.

Denis Detinne (2019) et son équipe soulignent l'importance à communiquer les valeurs de l'association. A titre d'exemple, lorsqu'un collaborateur a son anniversaire, celui-ci est communiqué à tout le personnel et un email lui souhaitant un joyeux anniversaire lui est envoyé.

Alain Deneef (2019) parle plutôt de culture de projet lorsqu'il s'agit de son ASBL sportive car la structure de l'entreprise est assez légère. Il ajoute également que la nature du projet sportif suffit pour enthousiasmer ses membres et employés.

c) La description de fonction

Les ASBL que j'ai eu l'occasion de rencontrer utilisent toutes la description de fonction pour s'assurer d'engager les personnes compétentes pour le travail à réaliser.

C'est ainsi que le secrétaire général Alain Deneef d'ESA nous explique que leurs critères d'engagement sont la capacité de parler les langues, - le néerlandais, le français et l'anglais -, de pouvoir présenter un diplôme, de montrer de la motivation et d'avoir une connaissance éventuelle du sport.

Serge Mathonet (2019) utilise la description de fonction pour décrire en détail les tâches à réaliser par le nouvel employé. Aux questions de savoir jusqu'où aller *dans cette description et que veut dire « en détail »*, le gérant de l'AISF m'explique que ce sont là effectivement des questions pertinentes auxquelles ils sont souvent confrontés. D'autant plus que vu la petitesse de leur structure, tout le personnel touche un peu à tout. Exemple : S'il se trouve qu'un employé a besoin d'aide pour charger une camionnette avec du matériel sportif, c'est un juriste sur place qui s'empressera de l'aider !

Denis Detinne (2019) et son personnel RH utilisent des descriptions de fonction pour éviter qu'il y ait des malentendus et pour que tout soit clair en ce qui concerne la fonction recherchée. De plus, cette façon de faire est un facteur de transparence et cela diminue le risque que des collaborateurs quittent l'association. Avec une description de fonction bien détaillée, le candidat sait à quoi il doit s'attendre et l'employeur est sûr que la personne a les compétences demandées.

d) L'évaluation de la performance

Denis Detinne (2019) m'explique au cours de l'entretien que les employés sont soumis à une évaluation de la performance une fois par an. En début de chaque année, le supérieur met les objectifs en place avec l'employé, et, en fin d'année, un entretien est organisé pour voir si les objectifs ont été atteints, si ce n'est le cas, ils vont discuter du pourquoi.

Chaque année tous les employés de WFG ont un entretien avec la gérante. Avant cet entretien, chaque collaborateur doit remplir une grille d'évaluation et préparer la discussion (Klinkenberg, 2019).

Par contre, l'ASBL ESA (2019) n'implémente pas d'évaluations formelles de la performance. Elle explique cela par le fait que les interactions incessantes entre les membres de l'équipe permettent de donner un feedback constant. Ce fait peut être expliqué par le petit nombre d'employés.

Serge Mathonet (2019) ne parle pas d'évaluation de la performance. Dans l'AISF tous les employés ont un entretien annuel avec le gérant. Par contre, cette entrevue ne constitue pas en une évaluation en vue d'un résultat chiffré, c'est plutôt un échange. L'entretien est préparé et se base sur un document préétabli. Un rapport est également rédigé. Pour Mathonet (2019), les objectifs de leur association, et il en est ainsi dans tout le secteur associatif, ne sont pas chiffrables. Il est donc compliqué d'évaluer la performance de chacun. Lorsqu'il y a eu des difficultés dans le cadre du travail, celles-ci sont analysées. Néanmoins, Mathonet réalise que la gestion des ressources humaines se formalise de plus en plus. *Pourquoi ? Il a de plus en plus de personnel à gérer.*

A côté de ces trois outils importants, l'association Promosport, par exemple, offre aux nouveaux venus des « welcome pack » qui sont composés de toute l'information nécessaire pour apprendre à connaître au plus vite l'association, d'un organigramme de l'organisation, d'une check-list pour passer en revue s'ils ont pensé à tout, etc. (Detinne, 2019).

Pour mobiliser ses employés afin de garantir leur implication leur efficacité et leur stabilité au sein de l'association :

Dans la littérature, les auteurs se plaignent de la difficulté à motiver les employés. Sur le terrain en revanche, les gérants n'ont pas le même avis. Justement, eux témoignent plutôt d'une hypermotivation qui peut être expliquée par la mise en évidence des valeurs et de la mission du secteur non-marchand.

Selon Klinkenberg (2019), la motivation du personnel d'une association ne diverge pas de celle d'un employé dans une entreprise commerciale. L'envie et la motivation dépendent du plaisir au boulot, de l'identification avec l'organisation, d'un bon climat entre collègues et d'objectifs fixés d'une part et respectés d'autre part. Si l'on se réfère à cet avis, la mobilisation du personnel ne s'avère ni plus compliquée ni plus complexe.

Denis Détienne (2019) et Nathalie Klinkenberg (2019), expliquent eux aussi que la motivation des employés dépend de leur épanouissement au travail. Et pour cela, il suffit de voir s'ils sont aptes à répondre positivement aux questions suivantes : *Est-ce que le personnel a la possibilité d'avancer ? Existe-t-il pour lui des perspectives dans l'avenir ?* Évidemment le dirigeant d'une association doit de son côté être le premier capable de proposer une réponse à ces questions pour stimuler la motivation de chacun.

L'association Promosport oblige ses employés à suivre une formation par an. Elle veut qu'ils approfondissent ou/et développent de nouvelles compétences. Les formations aident les collaborateurs à rester motivés dans leur travail et à améliorer leur performance. Du point de vue de l'association, proposer des formations à ses salariés facilite leur fidélisation.

La culture d'entreprise est non seulement un outil pour attirer et gérer le personnel mais également un support pour motiver les employés. Pour Serge Mathonet (2019), gérant de l'AISF, la culture d'entreprise est un facteur clé pour mobiliser le personnel. Il explique que les collaborateurs partagent ainsi les mêmes valeurs, qu'ils sont passionnés par le sport. Pour être sûr que le personnel prône les mêmes valeurs que l'ASBL, l'entretien d'embauche est crucial. C'est à ce moment-là que le gérant ou le conseil d'administration doit vérifier si on partage la même perspective.

Comme dans une entreprise classique, Klinkenberg (2019) mentionne l'importance de proposer un climat agréable à ses employés. Lorsque les collègues s'entendent bien, beaucoup de choses se font d'elles-mêmes.

Un autre aspect intéressant abordé par le gérant de l'AISF est la récompense qualitative. A ce sujet, Mathonet (2019) explique qu'un mail en interne est diffusé lorsqu'un employé a fait du bon travail. La possibilité est ainsi donnée aux membres du personnel de mieux se faire connaître auprès du conseil d'administration et des autres membres. Il leur propose aussi une prise de parole au cours de laquelle ils peuvent expliquer ce qu'ils ont déjà réalisé et ce qu'ils continuent de faire. Ce procédé est à la fois amplement gratifiant pour les membres du personnel et révélateur du travail réel réalisé dans l'association.

Tableau récapitulatif des outils de gestion des ressources humaines utilisées par les associations interrogées :

<i>Attirer et gérer le personnel</i>	Sportbund Rheinland	Promosport	ESA	LBFA	WFG	AISF	
Fonction GRH		X					1
Culture d'entreprise	X	X	X	X	X	X	6
Description de fonction	X	X	X	X	X	X	6
Évaluation de la performance	X	X		X	X	X	5

<i>Mobiliser le personnel</i>	Sportbund Rheinland	Promosport	ESA	LBFA	WFG	AISF	
Valeurs de l'association	X	X	X	X	X	X	6
Formation	X	X	X	X	X	X	6
Autres moyens de mobilisation	X	X	X	X	X	X	6

4.3 Les « best pratice »

Comme pour le défi 1 et 2, nous allons analyser les meilleurs rapports coût/bénéfice des outils identifiés auparavant. Par ailleurs comme la gestion des ressources humaines ne se professionnalise que depuis quelques années seulement, il n'existe à ce jour pas beaucoup de supports qui puissent favoriser cette gestion. Par contre, ce qui s'est avéré comme faux est le fait que la gestion des ressources humaines est plus compliquée et complexe que dans une entreprise commerciale.

Comme tient à le souligner la gérante de la WFG, Madame Klinkenberg (2019), qui en est persuadée, le recrutement et la motivation du personnel d'une association ne sont pas plus compliqués que dans une entreprise classique. Toujours selon elle, l'envie et la motivation de travail dépendent du plaisir au boulot, de l'identification avec l'organisation, d'un bon climat entre collègues et d'objectifs fixés d'une part et respectés d'autre part.

En plus, Denis Detinne (2019) m'a confié dans une interview que le secteur du sport fait face à une augmentation de personnes intéressées à y travailler et attire de plus en plus de gens. De plus en plus de personnes qui travaillaient antérieurement dans des entreprises commerciales et qui sont expérimentées dans le domaine de la gestion recherchent un nouveau défi professionnel et un travail plus humain.

Passons en revue les outils et supports les plus adéquats pour une association sportive.

a) La fonction de gestion des ressources humaines

La fonction de gestion des ressources humaines peut avoir un coût élevé en termes de salaire lorsqu'une personne est engagée pour effectuer « uniquement » la gestion du personnel. Ce coût n'est pas vraiment justifié lorsque l'association est de petite taille et que le gérant peut très bien s'occuper

de cette gestion. Par contre, lorsqu'une association compte plus de 20 employés, cet avis devrait être remis en question.

Dans le cas de notre ASBL, aucun membre du personnel ne sera engagé uniquement dans le but d'occuper la fonction de gestion des ressources humaines. Comme c'est souvent le cas, ce sera le travail du dirigeant. Il peut travailler en collaboration avec les autres personnes du personnel ou avec les membres du conseil d'administration lorsque surgissent des problèmes de RH plus spécifiques ou compliqués.

b) La culture d'entreprise

La culture d'entreprise peut en début de création coûter un peu de temps au Conseil d'administration et au gérant car ils doivent s'accorder sur certaines valeurs qui seront prônées dans l'ensemble de la structure et à travers le travail réalisé. Un certain temps de réflexion est donc requis. Par contre, par la suite, les valeurs attirent un certain nombre de personnes intéressées de travailler dans le milieu associatif. De plus, la culture d'entreprise n'est pas seulement un atout pour attirer les personnes compétentes mais également un outil très intéressant pour gérer la diversité du personnel et pour mobiliser les employés. Le coût qui est représenté par le temps de réflexion sur la sélection des valeurs reste minime par rapport aux bénéfices énoncés juste avant.

c) La description de fonction

C'est un outil très important pour attirer les personnes qui ont les compétences recherchées. Cette description qui établit une série de tâches et le profil attendu permettra d'éviter des surprises pour les deux parties (le candidat et l'employeur). Comme nous étudions ce support dans un but d'attirer des personnes compétentes et professionnelles, il est important d'être complet.

De nouveau, le gérant doit consacrer un certain temps de travail à établir une description de fonction. Une association existante depuis longtemps possède pour la plupart du temps des descriptions de fonction types et le gérant ne doit plus consacrer un temps conséquent à la rédaction. De plus, si la description de fonction amène le candidat recherché, le temps investi s'en trouve justifié.

d) L'évaluation de la performance

Dans le secteur associatif, les gérants ne parlent pas d'évaluation de la performance, car les objectifs ne sont pas chiffrables et que les employés n'évoluent pas dans un environnement compétitif. Néanmoins, pour garder une certaine structure, un certain professionnalisme et pour atteindre les objectifs fixés en début d'année, un entretien avec tous les membres du personnel est conseillé.

Comme la plupart des associations ont une taille trop petite et pas le budget pour employer une personne s'occupant uniquement de la gestion des ressources humaines, c'est le gérant qui effectue ces entretiens. Comme l'indique Mathonet (2019) lors de l'entretien, ces entrevues lui coûtent énormément d'énergie et de temps. Le problème devient de plus en plus important, car l'AISF compte de plus en plus de collaborateurs.

Conclusion : L'évaluation de la performance est importante pour vérifier si les objectifs fixés par les employés et l'association elle-même ont été atteints, pour garder un certain fil rouge et rester professionnel. Malheureusement, le coût en temps s'avère très conséquent.

e) Les formations

Comme dans le secteur marchand, les formations servent à mobiliser le personnel. Les employés peuvent se former, apprendre de nouvelles matières, avoir l'heureuse impression d'avancer dans leur travail. Dans certaines associations, les collaborateurs sont même obligés à se former une fois par ans. De cette manière, les gérants s'assurent de garder du personnel qualifié, compétent et professionnel.

f) Les autres moyens pour mobiliser son personnel

A côté des outils cités ci-dessus, d'autres supports comme le teambuilding, la récompense qualitative, les horaires variables rendent l'atmosphère de travail plus sereine et l'entente entre collègues plus agréable et plus conviviale. Ce sont là des choses importantes pour s'assurer que les employés effectuent leur travail correctement, que la motivation reste effective et que l'association fidélise ses collaborateurs.

4.4 Recommandations

En guise de conclusion pour cette partie du mémoire concernant les ressources humaines, nous pouvons constater que leur gestion se professionnalise de plus en plus dans les ASBL. Cette tendance est en tout cas très présente dans les associations interviewées. A titre d'exemple, la WFG et Promosport sont des associations déjà très professionnalisées dans cette gestion. En revanche, des associations comme la LBFA se rendent compte d'un certain manque dans ce domaine.

Mathonet (2019) pense que de nos jours, le gens attendent d'une ASBL la même performance que d'une entreprise commerciale. Il explique par ailleurs que les associations travaillent de plus en plus avec des tableaux de bord, des plans stratégiques, des indicateurs, des objectifs à atteindre tout cela adapté la culture d'entreprise de l'association.

Malheureusement, les outils et techniques utilisés dans les entreprises classiques ne sont pas toujours adéquats pour les associations. Dans les prochaines années, nous allons pouvoir constater une professionnalisation de ces structures.

Nous recommandons les démarches suivantes.

Lorsqu'une association envisage de recruter, elle a tout intérêt à établir un profil de fonction pour s'assurer d'attirer des personnes compétentes pour le travail demandé.

Comme dans des entreprises classiques, il est intéressant voire utile pour les ASBL de recourir aux techniques similaires à celles qui y sont implantées pour motiver leur personnel. Elles organisent aussi des team building, évaluent la performance de chacun, etc.

Par ailleurs, elles affirment le fait que les valeurs et la mission sociales aident à mobiliser les employés dans le travail de tous les jours. Les formations jouent un rôle primordial lorsqu'il s'agit de motiver les collaborateurs.

Conclusion générale

En janvier 2020, le gouvernement de la Communauté germanophone de Belgique envisage de mettre sur pied une nouvelle association sportive sous la forme juridique d'une ASBL.

Les objectifs de ce mémoire, en liaison avec le stage que nous avons effectué au sein de la cellule gouvernementale, étaient de trouver des réponses aux différents défis auxquels cette nouvelle association ne manquerait pas d'être exposée.

A cet effet, il fallait prioritairement établir une méthodologie s'appuyant sur des sources scientifiques diversifiées. Le mémoire fait appel à de la littérature française et belge, à des études portant sur le secteur associatif en Belgique et il recourt aussi et surtout à de multiples entretiens. A ce sujet, nous avons eu la chance de rencontrer des personnes responsables d'associations. Il nous plait de les citer ici une fois encore. Il s'agit de Denis Detinne, gérant de l'association sportive Promosport, de Martin Weinitzschke, gérant de l'association Sportbund Rheinland en Allemagne, de Nathalie Klinkenberg, gérante de l'association WFG, de Serge Mathonet, gérant de l'association AISF et Christian Maigret, directeur technique de la LBFA. Tous sont des experts du terrain. Nous les remercions pour leur disponibilité.

Le mémoire se divise en quatre grandes parties.

La première partie du travail a posé le décor. Nous y décrivons et expliquons le contexte dans lequel s'inscrit la problématique du secteur associatif en général et celle du secteur du sport en particulier, tant au niveau mondial que belge. Ces thèmes permettent de donner un premier aperçu de la situation aujourd'hui. Ensuite sont présentés les différents acteurs évoluant dans le sport en Belgique. Connaissant ce pays et ses multiples structures gouvernementales, la situation n'est pas toujours des plus faciles.

Dans la deuxième partie, sont abordées les questions relatives à la nouvelle ASBL sportive que nous désignerons désormais sous l'appellation de LOS : questions concernant ses origines, sa vision, sa mission, ses objectifs et les ressources nécessaires à la réalisation de ses activités.

Plusieurs sources sont à l'origine de la création de ce projet. Les clubs et fédérations sportifs en Communauté germanophone se sont plaints auprès du Conseil du sport du manque d'aide dans leur travail de bénévole. Le problème du bénévolat est par ailleurs récurrent et interpellant dans notre société. De son côté, Le Conseil du sport, qui lui est un lieu de réflexion déjà existant, suite à une étude ordonnée en 2016 par la Ministre des sports, a donc fait remarquer que les sports manquaient de structure dans la Communauté et a également révélé qu'il fallait mener un certain nombre d'actions en sa faveur. Toutes ces interventions sont à l'origine de la création d'une confédération.

Dans la partie 3, sont d'abord identifiés les enjeux majeurs du secteur associatif en général et sont ensuite déterminés trois défis auxquels l'association devra trouver des solutions. Rappelons-les : se faire connaître, trouver des sources de financement viables, et gérer les ressources humaines. Ces trois défis ont principalement été identifiés à la lumière d'une analyse des études établies ces dernières années par la Fondation Roi Baudouin en Belgique.

Dans la dernière et quatrième partie du mémoire, différentes solutions sont proposées pour surmonter les difficultés. Pour ce faire, nous avons cherché des solutions dans les ouvrages et articles

scientifiques et nous avons également recueilli des avis d'experts. Certaines de leurs réponses aux défis divergent tandis que d'autres s'accordent unanimement sur un certain nombre de points.

Nous tenons ici à passer en revue les solutions aux défis, ce qui constitue l'objectif primordial de notre mémoire.

1. Pour augmenter sa notoriété, l'association sportive LOS devrait idéalement instaurer une stratégie de communication en utilisant un mix de canaux. Il lui faut un logo représentatif de ses activités et de sa mission sociale, un site Internet où elle communique les informations principales, des brochures avec la présentation de l'association et de ses activités à distribuer lors de visite de clubs/fédérations ou au cours d'un événement public, mais également intéressant à faire parvenir aux responsables et personnalités politiques.

Les médias sociaux ne sont pas coûteux et permettent de créer une communauté et de rester en contact avec celle-ci 24h sur 24. Par contre, ils demandent un certain temps d'investissement, il faudra peser les pour et contre avant de décider quel réseau social choisir. Il s'agira en outre d'établir de bonnes relations non seulement avec les médias et journalistes germanophones pour obtenir des articles parlant de l'ASBL mais également avec les pouvoirs publics et ministres qui sont des intermédiaires toujours potentiellement influents.

Le lobbying sera important pour obtenir des subsides supplémentaires pour des projets précis et aussi pour défendre les intérêts des clubs et fédérations et être au courant des changements de lois qui risquent d'être préjudiciables au bon fonctionnement de l'ASBL.

2. Pour trouver des sources de financement viables, différentes pistes alternatives existent. La plupart des associations dépendent des subventions. C'est une ressource majeure.

Les avis divergent lorsque nous posons la question de la problématique de la dépendance. Si certaines associations interrogées ne trouvent pas la dépendance financière problématique, d'autres justement, ne veulent en aucun cas être dépendantes et possèdent leurs propres ressources de financement.

Par contre, elles s'accordent toutes sur un point : lorsqu'elles veulent développer un nouveau projet, elles sont amenées à trouver des sources alternatives de revenu.

Potentiellement, LOS devrait elle aussi trouver des entreprises avec qui conclure des partenariats commerciaux et en outre vendre des services pour s'assurer une entrée supplémentaire de revenu. A cet effet, le crowdfunding, même s'il est encore une méthode peu répandue dans le secteur du sport en Belgique s'avère être une source alternative de financement susceptible de se développer dans le futur. Une autre possibilité, même si ce n'est pas une mesure bienvenue, serait d'augmenter légèrement le montant des cotisations des membres.

3. Pour une bonne gestion des ressources humaines, certains outils issus de l'économie traditionnelle peuvent être très utiles. Les associations se professionnalisent de plus en plus car les usagers de ces services sont de plus en plus exigeants et recherchent aujourd'hui une qualité de service de plus en plus importante. Des techniques de RH, telles que la description

de fonction, sont indispensables pour trouver les personnes possédant les compétences nécessaires.

L'évaluation de la performance permet de gérer la diversité du personnel, de garder une certaine rigueur et un certain professionnalisme dans le travail réalisé. Pour s'assurer que les collaborateurs soient et restent motivés dans leur travail, les formations continues sont bien sûr très intéressantes. Enfin certains experts disent que le projet en soi et les valeurs que l'association véhicule sont une ressource suffisante pour mobiliser les employés. Naturellement, et même si cela ne va pas toujours de soi, une bonne entente entre les différents membres du personnel contribue à installer une ambiance de travail agréable et à une envie de participer ensemble au travail.

Toutes ces pratiques et techniques mises en place par l'association peuvent l'aider à surmonter les défis. En revanche, chaque association ne doit jamais perdre de vue sa finalité sociale et sa raison d'être lorsqu'elle décide pour assurer sa viabilité d'agir dans un sens ou dans l'autre.

Au terme du mémoire, certaines pistes restent encore ouvertes. Ainsi en est-il de la réforme du Code des Sociétés. Va-t-elle chambouler le monde associatif ?

Nous reconnaissons que la problématique de relation étroite entre le personnel d'une ASBL d'une part et Conseil d'administration d'autre part n'a pas été abordée dans ce travail. Or cette articulation entre le Conseil et les employés est systématiquement un problème qui est plutôt mal géré. Quelles possibilités d'amélioration existe-t-il ? Comment définir qui décide ?

A l'issue du travail qu'exigeait ce mémoire, nous pouvons quant à nous estimer qu'il s'est bien déroulé. Grâce à la réalisation et à la présentation régulière de travaux dans le courant de notre cursus à l'ICHEC, la rédaction du travail d'une telle ampleur s'est avérée relativement moins compliquée.

La principale difficulté fut de trouver des experts de terrain acceptant d'être à l'écoute de nos questions et de nous accorder le temps et l'attention nécessaires à leurs réponses. Ce fut donc une chance d'avoir pu rencontrer six personnes et d'avoir pu bénéficier de leurs expériences et avis.

Enfin si au moment de mettre le point final à ce travail de recherche, nous devions envers nous-même émettre l'une ou l'autre remarque, nous dirions que nous avons à certains égards manqué d'esprit critique et de rigueur. Tout en avouant aussi que le temps qui nous est imparti est quand même restreint et nous empêche de prendre du recul, ce qui est une attitude à adopter lorsqu'il s'agit d'évaluer un travail, quel qu'il soit, qu'il soit de recherche théorique ou de terrain !

Bibliographie

- 1819.brussels. (2018). *Quelles sont les différentes sources de financement pour une association ?* Récupéré le 2 mars 2019 de <https://www.1819.brussels/fr/financement-de-lentreprise/un-cas-part-financer-une-association/quelles-sont-les-differentes-sources>
- Alice. (2017). Crowdfunding, l'histoire du financement par la foule. *Kiss kiss bang bang blog.* Récupère le 20 février 2019 de <https://blog.kisskissbankbank.com/reussir-collecte/crowdfunding-histoire-financement/>
- Amnesty International Belgique. (2019). *Nos Blogs.* Récupéré le 20 avril 2019 de <https://www.amnesty.be/infos/nos-blogs/?lang=fr>
- Animafac. (2015). Faire connaître son association sur les réseaux sociaux. *Le réseau des associations étudiantes.* Récupéré le 2 avril 2019 de <https://www.animafac.net/fiches-pratiques/faire-connaître-association-les-reseaux-sociaux/>
- Animafac. (s.d.). *Booster la communication de son association.* Récupéré le 2 avril 2019 de <https://www.animafac.net/media/GP-Booster-la-com.pdf>
- Assoc. (s.d.). Financements, subsides et aides publics. *Financement participatif.* Récupéré le 23 février 2019 de <https://www.assoc.be/index.php?page=crowdfunding>
- Bauwens, T. et al. (2015). *Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique.* (1e édition). Liège : Académie des entrepreneurs sociaux. Récupéré le 15 février 2019 de <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/194714/1/BarometreES2015.pdf>
- Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, n°75(1), 59-81. doi:10.3917/sta.075.0059.
- Bennett R. et Barkensjo A. (2005). Internal marketing, negative experiences and volunteers' commitment to providing hight quality services in an UK helping and caring charitable organization. *Voluntas : International Journal of Voluntart and nonprofit organizations*, 16 (3), 252-272.
- Blaison, N. (2018, 29 janvier). Digital, Social Media, Mobile et E-commerce en 2018. We Are Social. Récupéré le 26 mars 2019 de <https://wearesocial.com/fr/blog/2018/01/global-digital-report-2018>
- BNP Parisbas Fortis. (2017). *Loi crowdfunding – Ce qui a changé en Belgique.* Récupère le 17 février 2019 de <https://entreprises.bnpparibasfortis.be/fr/article?n=loi-crowdfunding-ce-qui-a-change-en-belgique>
- BodyScience (2010). Quel est l'impact de l'activité physique sur la santé ? *Toute la recherche scientifique sur le sport et le corps.* Récupérée le 20 septembre 2018 de <http://www.bodyscience.fr/?Quel-est-l-impact-de-l-activite>
- BoleroCrowdfunding. (2017). Livre blanc : Le Crowdfunding en Belgique, une croissance soutenue.

Bouchard, J. et Kalubi, J. (2006). Partenariat et recherche de transparence : Des stratégies pour y parvenir. *Informations sociales*, 133(5), 50-57. Récupéré le 15 février 2019 de <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2006-5-page-50.htm>

Bpifrance (2018). *L'analyse des contraintes dans un projet de création d'entreprise*. Récupéré le 12 mars 2019 de <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/trouver-proteger-tester-son-idee/verifiertester-son-idee/lanalyse-constraintes-projet>

Brédart, H. (2018, 31 décembre). La communication des associations : créer et entretenir des liens sociaux. *Interview avec Jean-Marie Pierlot*. Oxfam Magasins du monde. Récupéré le 10 avril 2019 de <https://www.oxfamagasinsemonde.be/blog/2018/12/31/la-communication-des-associations-creer-et-entretenir-des-liens-sociaux/#.XMqh9ZMzYWo>

Brouard, F., Larivet, S. & Sakka, O. (2012). Défis et actions pour développer l'entrepreneuriat social. *La Revue des Sciences de Gestion*, 255-256(3), 17-22. doi :10.3917/rsg.255.0017.

CBCB. (s.d.). *Baromètre des associations 2016*. Récupéré le 8 avril 2019 de <https://www.cbcs.be/Barometre-des-associations-2016>

Centre d'économie social. (2017, 20 décembre). *ASBL/AISBL*. Récupéré le 14 octobre 2018 de <http://www.ces.uliege.be/asbl-aisbl/>

Cercle Paul Bert. (2019). *Site Internet*. Récupéré le 20 avril 2019 de <http://cerclepaubert.asso.fr/>

Chessel, M. et Nicoud, S. (2009). Les ressorts des modes de gestion des associations. *Entreprises et histoire*, 56(3), 6-10. doi:10.3917/eh.056.0006.

Choffé, C. (2018). Le crowdfunding : Définition, avantages et inconvénients. *Ulule*. Récupéré le 19 mars 2019 de <https://community.ulule.com/topics/le-crowdfunding-definition-avantages-et-exemples-17265/>

Cnrtl. (2012). *Définition : Management*. Récupéré le 20 novembre 2019 de <http://www.cnrtl.fr/definition/management>

Comité des 11 tricolores. (2016). Les enjeux de l'économie du sport. *Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports*. Récupéré le 26 septembre 2019 de http://admin.tousperts.sports.gouv.fr/sites/default/files/atoms/files/tricolore_economique_fev2016_bd.pdf

Commission européenne. (2014, 24 mars). Une étude Eurobaromètre sur le sport révèle un taux de sédentarité élevé dans l'UE. *Communiqué de presse*. Récupéré le 20 novembre 2018 de http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-300_fr.htm?locale=FR

CSA, Greenpeace (2012). *Les Français et le nucléaire*. Sondage de l'Institut CSA. Récupéré le 11 avril 2019 de <https://secured-static.greenpeace.org/france/PageFiles/300718/CSA%20pour%20Greenpeace%20-%20Les%20Fran%C3%A7ais%20et%20le%20nucl%C3%A9aire.21.03.2012.pdf>

Davister, C. (2007). La gestion des ressources humaines en l'économie sociale. *Cahier du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)*. Récupéré le 15 avril 2019 de <https://depot.erudit.org/retrieve/1803/ET0706.pdf>

Davister, C. (2010). Chapitre 6 : La gestion des ressources humaines. [Chapitre de livre] Dans *La gestion des entreprises sociales* (1^e édition, pp. 287-366). Liège : Edipro.

Defourny, J. (1992). *Histoire et actualité du fait associatif : Quelques repères*. Université de Liège. Récupéré le 2 avril 2019 de <https://orbi.uliege.be//bitstream/2268/90517/1/Histoire%20et%20actualit%C3%A9%20du%20fait%20associatif.pdf>

Deneef, A. (2019, 6 mai). *Secrétaire général d'European Sports Acamady*. [Entretien]. Téléphone.

Deroin, V. (2014). Emploi, bénévolat et financement des associations culturelles. *Culture chiffres*, 1(1), 1-12. doi :10.3917/culc.141.0001

Detinne, D. (2019, 24 avril). *Fondateur et administrateur de Promosport ASBL*. [Entretien]. Téléphone.

Detinne, D. (2019, 25 mars). *Fondateur et administrateur de Promosport ASBL*. [Entretien]. Téléphone.

Dufays, F. et al. (2014). Baromètre des entreprises sociales en Belgique. Liège : *Académie des Entrepreneurs Sociaux*. Récupéré le 9 avril 2019 de http://www.unipso.be/IMG/pdf/BarometreES_2014.pdf

Econovia. (2013). *Besoins en communication des petites associations en France vue par les Chargés de mission DLA*. Récupéré le 11 avril 2019 de http://econovia.fr/wp-content/uploads/2016/09/Petites_associationCommunication_r%C3%A9sultat_enquêteDLA_ECONO VIA_Juin2012.pdf

Emarketing. (2017). *Les cibles*. Récupéré le 11 mai 2019 de <https://www.emarketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-cibles-324574.htm#>

Emmanuel, B. (2007). *Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales*. Staps 2007/1 (no75), p. 59-81. DOI 10.3917/sta.075.0059

Entreprenariat Québec. (2018, 18 mai). *Quelles sont les principales raisons de fermeture d'une entreprise en démarrage, et surtout, quoi faire pour les éviter ?* Récupéré le 19 février 2019 de <https://www.entrepreneuriat-quebec.com/quelles-sont-les-principales-raisons-de-fermeture-d'une-entreprise-en-demarrage-et-surtout-quoi-faire-pour-les-eviter/>

Etudier. (2012, 19 mars). *Les acteurs du sport et leurs intérêts dans la pratique sportive*. Récupéré le 26 octobre 2018 de <https://www.etudier.com/dissertations/Les-Acteurs-Du-Sport-Et/357520.html>

European Commission. (2012). *Study of the contribution of Sport to Economic Growth and Employment in the EU. Final report*. Récupéré le 13 novembre 2018 de

<http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/studies/study-contribution-spors-economic-growth-final-rpt.pdf>

European Commission. (2014). Sport and physical activity. *Special Eurobarometer*. Récupéré le 13 novembre 2018 de

http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_412_en.pdf

Evrard, Y. (Éd.) (1993). Le management des entreprises artistiques et culturelles, Paris, Economica.

Falcoz, M. et Walter, E. (2009). L'emploi dans le sport associatif et fédéral: Un état de la question. *Staps*, 83(1), 43-54. doi:10.3917/sta.083.0043.

Fédération Wallonie-Bruxelles. (2018). La Fédération Wallonie-Bruxelles en chiffres 2018. Récupéré le 9 mai 2019 de

http://www.directionrecherche.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=295b2a1d544e64e79cf11544e197cc0633481b21&file=fileadmin/sites/sr/upload/sr_super_editor/sr_editor/documents/statistiques/CC2018_web.pdf

Fedweb. (2018). *Descriptions de fonction*. Récupéré le 26 mars 2019 de

https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/developpement_et_support/collaborateurs/descriptions_fonction_administration_federale

Fernandez, J. (2018). *Digital Communication*. Syllabus. ICHEC Brussels Management School, Bruxelles.

Flash Pub. (2018, 19 octobre). Le site web, l'outil indispensable pour votre communication. *Flash Pub Digital*. Récupéré le 30 mars 2019 de

https://www.flashpubcommunication.fr/Flashpub/blog_post/84

Fondation Roi Baudouin. (2017, 14 juin). Combien pèse les Institutions sans but lucratif en Belgique ? *Communiqué de presse*. Récupéré le 9 mars 2019 de <https://www.kbs-frb.be/fr/Newsroom/Press-releases/2017/20170614AJ>

Fondation Roi Baudouin. (2019, 18 mars). Baromètre des associations 2018. *Communiqué de presse*. Récupéré le 9 mars 2019 de <https://www.kbs-frb.be/fr/Newsroom/Press-releases/2019/20190318NDBaroVer>

Fondation Roi Baudouin. (2019, 18 mars). *ZOOM Baromètre des associations 2018*. Récupéré le 9 mars 2019 de <https://de.calameo.com/read/0017742953624d0681061?authid=UtJQR8Aw5c6M>

GABS Communication. (2016, 13 mai). Logo – Quelle importance dans la stratégie de communication ? Récupéré le 10 avril 2019 de <https://glabs-communication.com/logo-importance/>

Galloper-Morvan, K., Birambeau, P., Larceneux, F. et Rieunier, S. (2013). *Marketing & Communication des Associations*. (2e édition). Malakoff : Dunod.

Gasparini, W. (2000). Sociologie de l'organisation sportive. Paris : La Découverte.

Globalsportsjobs.fr. (2014, 10 juin). *Mieux comprendre la structure de l'industrie du sport*. Récupéré le 23 septembre 2018 de <https://www.globalsportsjobs.fr/article/mieux-comprendre-la-structure-de-l-industrie-du-sport/>

Gubbels, D. (2019, 11 mars). *Responsable du centre des services du bénévolat en Communauté germanophone*. [Entretien]. Eupen.

Guillaume, M. (2018, 9 février). Le rôle des RH dans la communication interne. myRHline. Récupéré le 12 avril 2019 de <https://www.myrhline.com/actualite-rh/role-rh-communication-interne.html>

Helwig, B., Jegers, M. et Lapsley, I. (2004). Challenges in Managing Nonprofit Organizations : A Research Overview. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Récupéré le 12 février 2019 de

https://www.researchgate.net/publication/226976379_Challenges_in_Managing_Nonprofit_Organizations_A_Research_Overview

Helloasso. (2018, 16 novembre). Association : Comment créer un site internet en 5 étapes ? Récupéré le 15 mai 2019 de <https://www.helloasso.com/blog/association-comment-creer-un-site-internet-en-5-etapes/>

Hootsuite et We Are Social (2019). *Digital 2019 : Belgium*. Récupéré le 25 avril 2019 de <https://datareportal.com/reports/digital-2019-belgium>

Huens, V. (2009). Emplois et services de qualité : enjeux pour l'économie sociale. *Les dossiers de l'économie*. Monceau-sur-Sambre : Collard. Récupéré le 21 mars 2019 de http://www.saw.be/EP/2009/Etude2009_Web.pdf

Institut für Sportstättenentwicklung. (2017). *Breitensportentwicklungstudie : Deutschsprachige Gemeinschaft Belgiens*. Trier. Récupéré le 20 octobre 2018 de <https://www.ostbelgiensport.be/PortalData/29/Resources/dokumente/BreitensportstudieOstbelgienAnhangDruckIII.pdf>

Ipsos. (2016). Baromètre des associations 2016. *Fondation Roi Baudouin*.

Ipsos. (2016). Baromètre des associations 2016. Résultats de la 7^e mesure.

Ipsos. (2018). Baromètre des associations 2018. *Fondation Roi Baudouin*.

Jobintree. (2019). Définition : Management. Récupéré le 19 septembre 2019 de <https://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-management-208.html>

Johan Cruyff Institute. (2018). *Sport management*. Récupéré le 19 septembre 2019 de <https://johancruyffinstitute.com/en/blog-en/sport-an-industry-of-great-entrepreneurs/>

Journal du Net (2019, 14 mars). *Lobbying : définition simple et traduction*. Récupéré le 14 avril 2019 de <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198953-lobbying-definition-traduction/>

Klinkenberg, N. (2019, 9 mai). *Directrice de WFG Ostbelgien VoG*. [Entretien]. Eupen.

KMPG. (2017). *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économique des associations*. Récupéré le 7 mai 2019 de <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/fr/pdf/2017/04/fr-modeles-socio-economiques-associatifs-public-externe.pdf>

Kotler P. et Dubois B. (2004). *Marketing management*. (11^e édition). Pearson.

Larousse. (s.d.). Définition : Notoriété. Récupéré le 8 mars 2019 de
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/notori%C3%A9t%C3%A9/55072>

Lefigaro (s.d.). Bienfaits généraux de l'activité physique. *Quel impact sur le style de vie ?* Récupéré le 24 septembre 2018 de <http://sante.lefigaro.fr/mieux-etre/sports-activites-physiques/bienfaits-generaux-lactivite-physique/quel-impact-sur-style-vie>

Le Monde. (2017). *Les associations sportives s'emparent du crowdfunding*. Récupéré le 6 février 2019 de https://www.lemonde.fr/le-financement-des-associations-crowdfunding-mode-d-emploi/article/2017/09/08/les-associations-sportives-s-emparent-du-crowdfunding_5182671_5117386.html

Le Tremplin. (2017, 16 novembre). *Pourquoi investir dans le sport ?* Récupéré le 13 mars 2019 de http://letremplin.parisandco.paris/Actus/Tendances-Sport-Innovation/Pourquoi-investir-dans-le-sport#_ftnref1

Lendrevie J., Lévy J., Lindon D. (2006), *Mercator – théorie et pratique du marketing*. (8^e édition). Dunod.

Maigret, C. (2019, 8 mai). *Directeur technique de la Ligue Belge Fédérale d'Athlétisme*. [Entretien]. Bruxelles.

Makkaoui, M. (2008). *La Gestion des Ressources Humaines au cœur des associations*. École de Gestion de l'Université de Liège, Liège. Récupéré le 3 février 2019 de <https://www.agrh.fr/assets/actes/2008makkaoui.pdf>

Marty, E. (2016, 28 mars). Notoriété, image et réputation : de quoi parle-t-on ? *Clicanoo*. Récupéré le 12 février 2019 de <https://www.clicanoo.re/node/365789>

Marée, M., Gijselinckx, C., Loose, M., Rijpens, J. et Franchois, E. (2008). Les associations en Belgique. Une analyse quantitative et qualitative du secteur associatif. *Fondation Roi Baudouin*. (Edition 2008). Récupéré le 5 avril 2019 de https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/10165/1/PUB_1796_LesAssociationsEnBelgique_2008.pdf

Mertens, S. (2010). *La gestion des entreprises sociales*. (1^e édition). Liège : Edipro.

Mertens, S. et Marée, M. (2011). *Comment se finance le secteur associatif ?* Résultats d'une enquête de terrain menée en Belgique francophone. Récupéré le 24 mars 2019 de <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/119087/1/CES%20enqu%C3%A9e%20ASBL.pdf>

Mertens, S. et Marée, M. (2014). Comment se financent les associations belges francophones ? *Revue internationale de l'économie sociale*. (332), 93–110. doi :10.7202/1024825ar

Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports. (2016). *Présentation des « enjeux de l'économie du sport »*. Récupéré le 20 octobre 2018 de http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/sporteco_presentation.pdf

Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft. (2019, 18 février). *Présentation Logo*. [Présentation Power-Point]. Eupen : Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft.

Ministre de la Justice et du Service public fédéral Justice. (2005). *Les ASBL*. Récupéré le 24 septembre 2018 de http://www.uvcw.be/no_index/adl/ressources/Doc-ASBL-SPF.pdf

Monasbl.be. (2018). Les ressources disponibles pour financer les activités de votre ASBL. Récupéré le 2 mars 2019 de <https://www.monasbl.be/financement>

Moreau, C. (2010). *La gestion des compétences : un défi pour l'avenir du volontariat en secteur associatif ?* (Mémoire de Master). Université Catholique de Louvain : Louvain. Récupéré le 23 mars 2019 de https://www.cesep.be/PDF/ETUDES/POLITIQUE/gestion_competences.pdf

Moreau, C. (2015). Quelle GRH dans les entreprises sociales? Photographie des pratiques à l'œuvre dans un secteur en pleine évolution. [Chapitre de livre]. Dans *Baromètre des entreprises sociales en Belgique*. Liège : Académie des Entrepreneurs Sociaux. Récupéré le 20 février 2019 de http://www.ces.uliege.be/wp-content/uploads/2017/12/barometre2015_VF.pdf

Novius. (2018). Internet et médias sociaux : les grands chiffres et tendance 2019. Récupéré le 10 avril 2019 de <https://www.youtube.com/watch?v=AcEMMJRcnAg>

Paradas, A. (2007). *Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME. Une variété de réponses*. La Revue des Sciences de Gestion 2007/4 (n°226-227), p. 147-155. DOI 10.3917/rsg.226.0147

Pontier, M. (2012). Les conditions d'efficacité d'une démarche de marketing interne dans le secteur associatif : Cas d'une association touristique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 255-256(3), 181-190. doi :10.3917/rsg.255.0181.

Prestige logo. (2017, 25 mai). Tarif pour la création d'un logo en Belgique. Récupéré le 12 mai de <https://www.prestigelogo.be/tarif-creation-dun-logo-belgique>

Prométhée (2012). *Actualité du mécénat en Belgique*. Les résultats de l'enquête Prométhée-Ipsos sur le mécénat et sponsoring d'entreprise en Belgique ! Récupéré le 30 avril 2019 de <http://www.promethea-news.be/datas/Etude2012.pdf>

Ragi, T. (s.d.). Les relations entre associations et pouvoirs publics. Récupéré le 24 février 2019 de https://www.revue-projet.com/prod/file/ceras/projet_article/generated_pdf/les-relations-entre-associations-et-pouvoirs-publics.pdf

Rey, P. (2018, 16 mars). Marché du sport : les grands chiffres et les tendances 2017. *Groupe Ecomedia*. Récupéré le 26 septembre 2019 de <https://groupe-ecomedia.com/marche-sport-grands-chiffres-et-les-tendances-2017/>

Rigo, C., Biernaux, O. et Volon H. (2017). Le poids économique des Institutions sans but lucratif en Belgique. Bruxelles : Fondation Roi Baudouin.

Rolla, M. (2017, 10 novembre). 10 challenges for not for profit organizations. *Unit4*. Récupéré le 9 février 2019 de <https://www.unit4.com/blog/2017/11/10-challenges-for-not-for-profit-organizations>

Rosman, S. (1994). Entre engagement militant et efficacité professionnelle : naissance et développement d'une association d'aide aux malades du sida. *Sciences Sociales et Santé*. Récupéré le 22 avril 2019 de https://www.persee.fr/doc/sosan_0294-0337_1994_num_12_2_1293?pageid=t1_139#sosan_0294-0337_1994_num_12_2_T1_0118_0000

Schmidt, G. (2019). Gestion des ressources humaines. *Encyclopædia Universalis*. Récupéré le 17 avril 2017 de <http://www.universalis.fr/encyclopedie/gestion-des-ressources-humaines/>

Schwab, P-N. (2013, 2 décembre). La vérité sur l'échec des entreprises et sur les faillites. *IntoTheMinds*. Récupéré le 10 février 2019 de <https://www.intotheminds.com/blog/la-verite-sur-lechec-des-entreprises-et-sur-les-faillites/>

Service public fédéral Justice. (2019). ASBL. Récupéré le 14 novembre 2019 de https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/associations_et_fondations/asbl

Spelkens, J. (2019). *Responsabilité sociétale des entreprises*. Syllabus. ICHEC Brussels Management School, Bruxelles.

Statista. (2014). *Montant des recettes du marché du sport à l'échelle mondiale de 2005 à 2017 (en milliards de dollars des États-Unis)*. Récupéré le 20 novembre 2018 de <https://fr.statista.com/statistiques/574702/recettes-totales-du-marche-du-sport-dans-le-monde/>

Tchernonog, V. (2012). Le secteur associatif et son financement. *Informations sociales*, 172(4), 11-18. Récupéré le 23 février 2019 de <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2012-4-page-11.htm>

Trends tendance. (2018). *Le marché du crowdfunding belge a doublé en un an*. Récupère le 3 mars 2019 de http://trends.levif.be/economie/entreprises/le-marche-du-crowdfunding-belge-a-double-en-un-an/articlenormal-794999.html#cxrecs_s

Tribou G., Dermit N. et Wojak C. (2015). *Marketing et gestion des clubs sportifs*. Edition 4. Paris. Récupéré le 10 avril 2018 de <https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100722396/Feuilletage.pdf>

Tribou, G. (2007). Sponsoring Sportif. (3^e édition). Paris : Economica.

Useem, M. (1988). Market and Institutional Factors in Corporate Contributions. *California Management Review*, 30 (2), 77-88.

Verbeek, M. (2018). *Human Resource Management*. Syllabus. ICHEC Brussels Management School, Bruxelles.

Verscheure, B. (2017, 8 février). La marche est le sport le plus populaire de Belgique, la course le 2^{ème}. *Running.be*. Récupéré le 17 novembre 2019 de http://www.sport.be/running/fr/nieuws/article.html?Article_ID=794677

Weinitschke, M. (2018, 18 décembre). Directeur de Sportbund Rheinland. [Entretien]. Coblenze.

Wipfli (2018). *Challenges and Priorities for Nonprofit Organizations*. Récupéré le 17 février 2019 de <http://www.brittenford.com/wp-content/uploads/2018/03/Wipfli-2018-Nonprofit-Outlook-Survey-Report.pdf>

Willaume, A., Jacquemin, A. et Janssen, F. (2017, 4 mars). Crowdfunder ? Une histoire de mots. *La Libre Belgique*. p. 11

Zintz, T. et Winand, M. (2013). Les fédérations sportives. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2179, (14), 5-52. doi:10.3917/cris.2179.0005.