

VERSION FR

inaps

*Institut national de l'activité
physique et des sports*

CAPACITY BUILDING

**VISION STRUCTURANTE
POUR LE DÉVELOPPEMENT
DES CAPACITÉS
ORGANISATIONNELLES POUR
LE SECTEUR DU SPORT**

Préface du Ministre des Sports

Le sport, dans toutes ses formes et ses expressions, constitue un pilier de notre vivre-ensemble. Reconnue comme d'intérêt général par la loi du 3 août 2005, sa pratique est non seulement un droit fondamental, mais aussi un facteur essentiel pour la santé publique, l'épanouissement individuel, la cohésion sociale et la visibilité internationale du Luxembourg.

Ce rôle structurant dans notre société repose sur un tissu associatif dynamique et sur des milliers de bénévoles engagés. Toutefois, le mouvement sportif luxembourgeois fait face à une transformation profonde. La complexification des missions, l'évolution des attentes sociétales, le recul du bénévolat et la pression accrue sur les organisations sportives locales et nationales nécessitent une évolution de leur fonctionnement ainsi que des formes d'appui public.

C'est dans cette perspective que le Gouvernement, dans l'accord de coalition 2023–2028, a exprimé une volonté claire : soutenir le renforcement des capacités organisationnelles des fédérations agréées, des clubs affiliés et des organisations partenaires selon le principe d'un soutien subsidiaire et complémentaire tout en respectant leur autonomie de fonctionnement. L'objectif est d'accompagner au mieux les acteurs du terrain, en les outillant pour faire face aux défis d'aujourd'hui et anticiper ceux de demain.

L'État s'engage notamment à :

- professionnaliser l'encadrement et les organisations dans une logique de complémentarité avec l'engagement bénévole ;
- promouvoir la gouvernance transparente et inclusive dans les organisations sportives ;
- soutenir les clubs et fédérations dans la planification stratégique, la diversification de leurs ressources et l'amélioration de leurs processus internes ;
- favoriser l'innovation, les réseaux de coopération et l'utilisation des outils numériques pour moderniser les pratiques ;
- renforcer l'offre de formations qualifiantes pour les cadres techniques et administratifs.

Le présent document, élaboré par l'INAPS, vise à orienter la réflexion et à guider les actions en lien avec les ambitions formulées. Il propose un cadre d'analyse structurant, des repères pratiques et des outils d'accompagnement pour permettre aux organisations sportives de renforcer durablement leurs compétences, leurs organisations et leur impact.

Cette publication n'est pas une finalité en soi, mais constitue une base pour assister le secteur et sert comme levier pour faire progresser la société dans son ensemble, en plaçant l'individu, la santé, l'inclusion et la coopération au cœur de la stratégie sportive nationale.

Georges Mischo
Ministre des Sports

Préface du Directeur de l'INAPS

Dans un contexte où les attentes à l'égard du sport se diversifient et se complexifient, les organisations sportives se trouvent aujourd'hui confrontées à des exigences croissantes en matière de gouvernance, de qualité d'encadrement, de gestion administrative, ou encore de responsabilité sociétale. Face à ces défis, l'INAPS a engagé une transition importante, d'une école vers un Institut national ayant le rôle de centre de compétences et de ressources pour l'activité physique et le sport conformément aux ambitions de l'accord de coalition 2023-2028.

Cet engagement se traduit concrètement par le développement de nouvelles formations, plus ciblées et professionnalisantes, à destination des cadres bénévoles et salariés, ainsi que par la mise en place de services d'accompagnement, de conseil et de soutien stratégique, adaptés aux réalités et besoins du terrain.

L'objectif est de créer des conditions favorables au développement des capacités organisationnelles des fédérations et clubs sportifs, en leur offrant des outils, des repères méthodologiques et un appui concret à chaque étape de leur évolution – de la structuration interne à la planification stratégique, en passant par la conduite du changement.

Ce document s'inscrit dans cette démarche : il constitue une base de réflexion et d'action pour encourager une approche intégrée du développement organisationnel. Il propose une vision systémique, des leviers concrets et un langage partagé, au service d'un sport plus professionnel, accessible, innovant et ancré dans les valeurs du vivre-ensemble.

À travers cette publication, l'INAPS réaffirme sa volonté de développer, de former et de conseiller les acteurs du mouvement sportif, des communes et des institutions concernées, afin de soutenir celles et ceux qui s'engagent au quotidien pour le sport au Luxembourg.

Charles Stelmes
Directeur de l'INAPS

Table des matières

1. Introduction	7
Le mouvement sportif sous pression : constats croisés	8
Fragilités internes et structurelles	8
Recul du bénévolat : un pilier en crise.	10
Pressions externes et nouvelles attentes	11
Nouvelles missions sociétales du sport	11
Objectif du document	12
2. Cadres d'analyse : vers un renforcement des capacités organisationnelles	14
Comprendre la résilience organisationnelle	16
Principes fondamentaux de la résilience des organisations sportives	16
Pour une résilience active dans le contexte luxembourgeois	18
Gouvernance des organisations sportives	18
Structuration des organisations sportives	20
Les capacités organisationnelles des organisations sportives	22
Les ressources humaines : compétences, motivation, disponibilité	24
Les ressources financières : stabilité, flexibilité, capacité d'investissement	24
Les réseaux et relations : coopération	25
Les infrastructures et processus : outils numériques, procédures internes	25
La planification et le développement : vision stratégique, innovation, évaluation	26
L'influence des facteurs externes	26
Outputs et outcomes : évaluer résultats et impacts durables	28
3. De la théorie à la pratique : vers une approche systémique et apprenante	30
Théorie des systèmes et cybernétique	31
Approche circulaire : vision, actions, impact	32
De l'organisation apprenante à l'auto-évaluation stratégique : construire une culture du progrès continu	33
Auto-évaluation et préparation au changement : enjeux pour les fédérations sportives	34
Le « Readiness Self-Assessment Tool » : un levier d'apprentissage organisationnel et d'action ciblée	34
Renforcer les capacités organisationnelles dans le secteur du sport : une approche systémique et humaine	35
Le facteur humain au cœur du système sportif	35
Penser le changement comme un processus vivant et dynamique	35

INTRODUCTION

4. Modèle de renforcement des capacités organisationnelles pour le secteur du sport 38

Vision stratégique : socle du développement 40

Structure organisationnelle et gouvernance..... 41

Les ressources humaines : levier central de la capacité organisationnelle..... 41

Management et leadership 42

Innovation et développement des compétences..... 44

Le processus organisationnel : de la coordination interne à l'apprentissage collectif..... 44

Partenariats et relations 45

Infrastructures et technologies 45

Les inputs : ressources et influences externes 46

 Ressources humaines, financières, matérielles et numériques..... 46

 Informations et connaissances..... 46

 Infrastructures sportives 47

 Cadre institutionnel et sociétal..... 47

 Facteurs historiques et culturels 47

Les outputs : traduire la mission en résultats concrets..... 47

Les outcomes : générer un impact durable sur les individus et la société 48

La boucle de rétroaction (Feedback) : moteur de l'adaptation et de l'amélioration continue 49

5. Conclusion et perspectives..... 51

Vers un modèle intégré et durable de développement des capacités organisationnelles..... 52

Pistes d'actions stratégiques pour renforcer les capacités organisationnelles..... 52

6. Bibliographie 54

Dans ce document, les noms et termes sont utilisés au masculin uniquement pour faciliter la lecture. Cependant, toutes les personnes, quel que soit leur genre, sont bien sûr incluses et concernées par ces propos.

1. Introduction

Le mouvement sportif luxembourgeois occupe une place centrale dans la vie sociale, éducative, sanitaire et culturelle du pays. Ce mouvement sportif, constitué des fédérations sportives agréées, de leurs clubs affiliés, ainsi que de leur organe central, le Comité olympique et sportif luxembourgeois (C.O.S.L.), Loi du 3 août 2005 concernant le sport), traverse aujourd'hui une phase de transformation profonde, portée par des mutations sociétales rapides, des attentes croissantes de la population, et des contraintes structurelles et organisationnelles de plus en plus marquées. Ce contexte appelle un regard lucide sur les défis actuels, les limites du modèle associatif traditionnel, et les conditions à réunir pour garantir un développement durable du sport au Luxembourg.

Le mouvement sportif sous pression : constats croisés

Depuis plusieurs années, les clubs et fédérations sportives se trouvent confrontés à une accumulation de défis structurels qui menacent leur bon fonctionnement et freinent leur développement (Pedras, Taylor, & Frawley, 2020). Ces pressions s'exercent à la fois de l'intérieur – par un manque de ressources, de compétences ou de stratégie – et de l'extérieur – à travers des exigences institutionnelles, économiques et sociétales croissantes.

Les fédérations nationales doivent aujourd'hui faire face à des pressions croissantes, tant en matière de performance sportive que de conformité aux cadres réglementaires, aux niveaux national et international. Ces exigences multiples – qu'elles proviennent d'instances de tutelle, de partenaires institutionnels ou d'organismes de régulation – imposent une rigueur accrue dans la gestion administrative et renforcent la nécessité d'une professionnalisation progressive des structures. Cette évolution implique non seulement une adaptation des modes de gouvernance, mais également une montée en compétence des ressources humaines, afin de garantir la qualité, la transparence et la pérennité du mouvement sportif.

De leur côté, les clubs sportifs locaux, qui constituent la base du système sportif, sont eux aussi soumis à des dynamiques de transformation complexes. Longtemps portés par le bénévolat et une logique communautaire, ils doivent désormais répondre à des attentes accrues en matière de qualité, de sécurité, d'inclusion ou de gestion financière.

Or, comme le soulignent Nagel et al. (2015), ces structures sont prises dans un jeu de pressions institutionnelles multiples qui ne tient pas toujours compte de leur capacité réelle d'adaptation. Dans ce contexte, les clubs sont confrontés à une double exigence : maintenir leur ancrage local, leur convivialité et leur accessibilité, tout en développant des compétences organisationnelles et managériales leur permettant de rester performants, crédibles et attractifs. Cela requiert un accompagnement différencié, tenant compte de leur diversité, de leur taille, de leur maturité et de leur environnement territorial.

Fragilités internes et structurelles

Les capacités peuvent être définies comme « un ensemble d'attributs qui aident ou permettent à une organisation de remplir sa mission » (Eisinger, 2002). Elles englobent les ressources, les compétences et les processus nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation.

La capacité des organisations sportives à s'adapter aux transformations exigées par les évolutions institutionnelles, économiques et sociétales demeure globalement limitée, en raison de fragilités structurelles et fonctionnelles clairement identifiées :

Dans les organisations sportives, notamment les clubs et fédérations sportives, plusieurs fragilités structurelles et fonctionnelles sont observables :

- **Déficit de compétences professionnelles** : De nombreux clubs et fédérations sportives ne disposent pas des compétences nécessaires en gestion financière, marketing, gestion des ressources humaines

ou communication. Ce constat rejoint l'analyse de Misener et Doherty (2014), selon laquelle l'absence de compétences clés limite la capacité d'innovation et d'adaptation des clubs.

- **Turnover élevé** : Le manque de perspectives professionnelles claires dans le secteur associatif (du sport) entraîne un roulement fréquent du personnel, ce qui provoque une perte régulière de capital humain et nuit à la mémoire institutionnelle (Horton et al., 2003 ; Næss, H. E., & Hanssen, T. A., 2023)
- **Faible culture stratégique** : Beaucoup d'organisations restent orientées vers la gestion quotidienne sans développer de stratégies de développement à moyen ou long terme (Casey et al., 2012 ; Clausen et al., 2017). Cette posture réactive limite leur capacité à anticiper les changements ou à initier des projets structurants.
- **Gouvernance inadaptée** : La gouvernance des organisations sportives, notamment des fédérations et clubs repose souvent sur des structures pyramidales anciennes, peu compatibles avec les exigences actuelles d'agilité, de transparence et de participation (Rossi et al., 2021). Les processus décisionnels restent lourds et peu ouverts à l'innovation, ce qui retarde l'adaptation aux nouveaux défis.
- **Faibles capacités stratégiques** : Selon Millar et Doherty (2016), une organisation sportive durable doit pouvoir construire une vision partagée, mobiliser des ressources et entretenir des partenariats. Or, la majorité des fédérations et clubs luxembourgeois n'ont pas les moyens humains et financiers de développer ces leviers stratégiques.
- **Dépendance financière excessive** : L'appui financier public reste indispensable au fonctionnement de nombreuses structures, mais il est fragmenté et parfois insuffisant pour sécuriser les projets de développement. Cette dépendance freine l'autonomie stratégique des organisations sportives (Hoye & Nicholson, 2008).

Qu'est-ce qu'une organisation sportive?

Une organisation sportive désigne toute structure qui conçoit, encadre, organise ou régule des activités physiques et sportives de manière formalisée, en poursuivant des objectifs d'ordre institutionnel, éducatif, compétitif ou économique. Elle constitue un acteur central de l'écosystème sportif, à la fois producteur d'activités, animateur de communauté et relais entre les pratiquants, les pouvoirs publics et les instances sportives nationales ou internationales.

Au Luxembourg, la grande majorité des organisations sportives prend la forme juridique d'association sans but lucratif (ASBL). Il s'agit principalement de clubs, de fédérations ou d'associations locales, dont la mission principale est de promouvoir l'accès au sport pour tous, d'encadrer les pratiquants ou de structurer une discipline donnée. Ces organisations reposent en grande partie sur l'engagement bénévole, tout en s'engageant progressivement dans des dynamiques de professionnalisation pour répondre aux exigences croissantes en matière de gestion, de qualité et de gouvernance (Winand et al., 2010 ; Bayle & Robinson, 2007).

À côté de ce secteur à but non lucratif, on trouve également des organisations sportives à visée économique, qui s'inscrivent dans une logique entrepreneuriale. Actives notamment dans les domaines du sport-spectacle, du fitness, de l'événementiel ou de la prestation de services sportifs, ces structures poursuivent des objectifs commerciaux, tout en répondant à une demande sociale, récréative ou de performance. Elles coexistent parfois avec les structures associatives sur un même territoire ou autour d'un même public, ce qui appelle des formes de coopération, de coordination ou de régulation.

Les fédérations sportives nationales, quant à elles, représentent des structures hybrides : elles ont pour mission de réguler une discipline, d'en organiser le développement à tous les niveaux (pratique de loisir, compétition, sport de haut niveau), et de représenter leurs membres auprès des pouvoirs publics, du mouvement olympique et des instances internationales. Elles combinent généralement un fonctionnement démocratique (élections, statuts associatifs) avec des exigences croissantes en matière de gouvernance, de gestion et de responsabilité institutionnelle (Chappelet & Mrkonjic, 2013 ; Winand & Anagnostopoulos, 2019).

En résumé, une organisation sportive est une entité structurée, porteuse d'un projet sportif explicite, mobilisant des ressources humaines, matérielles et symboliques en vue de développer des activités physiques et sportives à destination de publics divers. Si ses statuts juridiques, sa finalité (non lucrative ou commerciale), son périmètre d'action (local, national, fédéral) et son niveau de professionnalisation peuvent varier, toutes partagent un même enjeu : concilier leur mission sportive avec les exigences croissantes en matière de gouvernance, d'impact social et de performance durable.

Recul du bénévolat : un pilier en crise

Le bénévolat reste une composante essentielle de l'écosystème sportif luxembourgeois, apportant un soutien irremplaçable aux structures associatives. Les données du STATEC (2021) illustrent cette importance : 17.000 personnes engagées dans le bénévolat sportif en 2020, représentant 1,2 millions d'heures de travail. Ce volume témoigne d'un investissement exceptionnel, surpassant de nombreux autres secteurs associatifs. Au niveau européen, selon l'Observatoire Européen du Sport et de l'Emploi (EOSE, 2023), environ 12 millions de citoyens de l'Union européenne âgés de plus de 15 ans s'engagent chaque année dans le bénévolat sportif, contribuant à hauteur de près de 97 millions d'heures de travail bénévole par mois, ce qui équivaut à environ 600 000 postes à temps plein au sein des organisations sportives. Les niveaux d'engagement bénévole dans le sport varient fortement selon les pays européens : ils sont généralement plus élevés en Europe du Nord et de l'Ouest qu'en Europe du Sud et de l'Est. La participation au bénévolat sportif reflète souvent la culture générale du bénévolat propre à chaque pays, ainsi que le niveau global de pratique sportive de la population. Selon une enquête de l'EOSE, 35,8 % des organisations sportives ont constaté une baisse du nombre de bénévoles par rapport à la période précédant la pandémie. Au Luxembourg, ce constat de diminution du nombre de bénévoles a aussi été observé par une enquête sur l'impact de la crise sanitaire soutenue par le ministère des Sports et le C.O.S.L. (Winand et al., 2021). Cette enquête a révélé que la majorité des bénévoles ont continué à soutenir les organisations sportives luxembourgeoises durant la crise, confirmant l'investissement important du bénévolat au Luxembourg. Néanmoins, un quart des répondants d'organisations sportives ont signalé une baisse du nombre de bénévoles.

Le déclin du bénévolat menace directement la capacité organisationnelle des clubs sportifs. Une diminution du nombre de bénévoles réduit la capacité des organisations sportives à offrir des programmes de qualité, à maintenir leurs opérations et à développer de nouvelles initiatives. (Elmose-Østerlund et al., 2019)

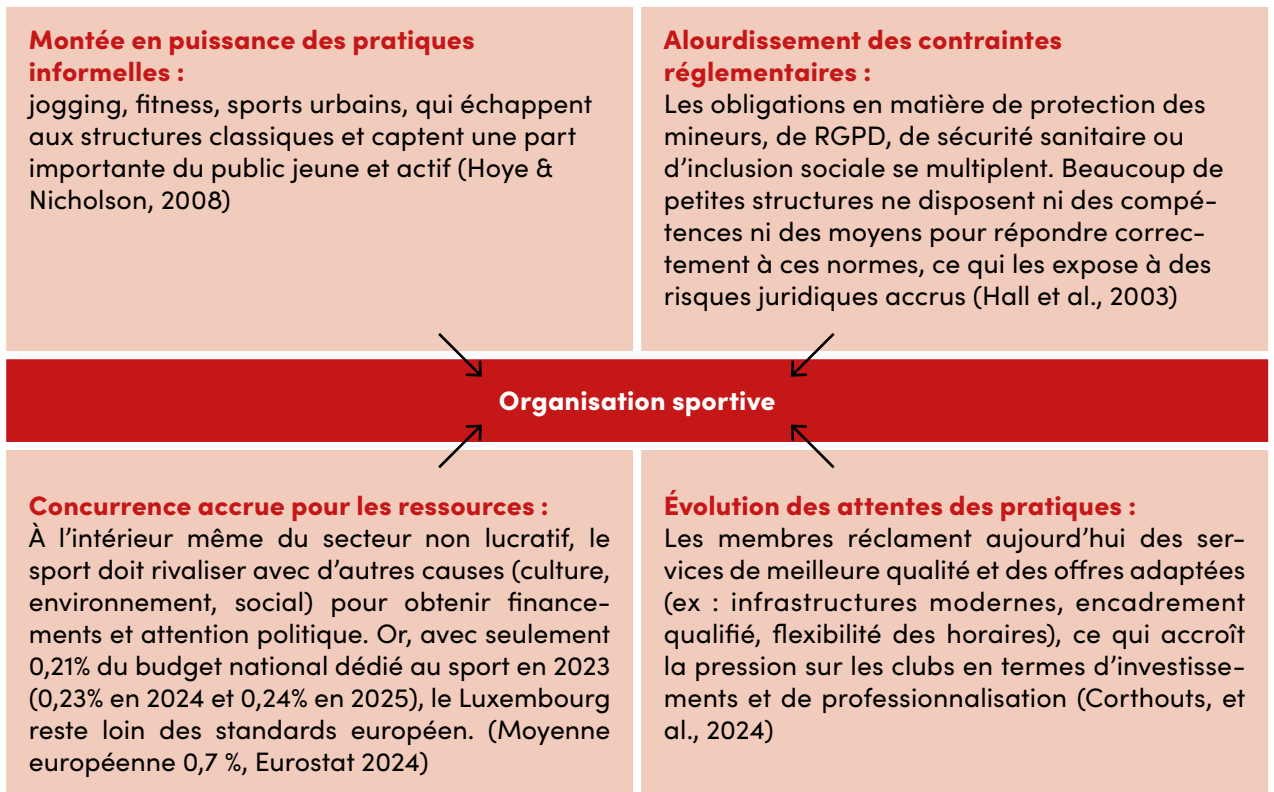
La dynamique du bénévolat est, en effet, en recul. Les tendances évoquées précédemment se traduisent sur le terrain par :

- **Diminution du nombre de bénévoles actifs**, combinée à un **vieillissement de la base engagée**.
- **Surcharge des bénévoles restants**, avec des effets sur leur motivation, leur disponibilité et leur santé psychologique.
- **Déséquilibre dans la répartition des tâches**, menaçant le bon fonctionnement quotidien des clubs (organisation d'entraînements, gestion des compétitions, tâches administratives).
- **Concurrence d'autres formes d'engagement** : Les nouvelles formes de bénévolat ponctuel ou à projet, souvent valorisées par les jeunes générations, ne correspondent pas toujours aux besoins structurels des clubs sportifs, qui reposent sur un engagement régulier (Millar & Doherty, 2016).
- **Mutation des attentes individuelles** : les nouvelles générations recherchent davantage des formes d'engagement ponctuelles et flexibles, en rupture avec le modèle classique de « bénévolat total » (Cuskelly et al., 2006).
- **Difficultés à recruter du personnel salarié ou technique**, en raison d'un manque de moyens pour remplacer les fonctions historiquement assurées par des bénévoles.

Comme l'ont confirmé plusieurs responsables fédéraux, « il existe clairement une crise du bénévolat sportif », marquée notamment par des difficultés croissantes à pourvoir des fonctions-clés dans les clubs, ce qui freine la mise en œuvre de leurs missions sociales, éducatives et sportives (Kroemer, cité dans Chevalier, 2018).

Pressions externes et nouvelles attentes

Face à des ressources limitées, le mouvement sportif est confronté à quatre pressions externes majeures : la montée des pratiques informelles, le renforcement des contraintes réglementaires, la concurrence intersectorielle pour les financements, et l'évolution des attentes des pratiquants, qui le poussent à se réinventer.



Nouvelles missions sociétales du sport

Le sport n'est plus uniquement une activité de loisir ou de performance. Il est aujourd'hui perçu comme un levier stratégique au service de grands objectifs sociétaux (Skinner, Engelberg & Zakus, 2014 ; OMS, 2020) :

- **Promotion de la santé** : avec la montée des maladies liées à la sédentarité, le sport est appelé à jouer un rôle actif dans la prévention et l'amélioration de la santé publique. (OMS, 2020)
- **Inclusion sociale** : le sport est attendu comme un vecteur d'intégration pour les personnes issues de la migration, pour les personnes en situation de handicap ou pour les publics éloignés de l'emploi ou de l'éducation (Skinner et al., 2014).
- **Éducation et développement personnel** : les clubs sportifs sont de plus en plus mobilisés pour contribuer à l'éducation citoyenne, au développement de compétences sociales et à la lutte contre toutes formes de discriminations.
- **Performance et image nationale** : parallèlement, une pression existe pour améliorer les performances des athlètes sur la scène internationale, symboles du dynamisme et de l'excellence nationale.

Cette complexification des missions impose aux organisations sportives de nouvelles compétences, de nouveaux savoir-faire et une capacité accrue d'adaptation, à une échelle et à une vitesse inédite (Sotiriadou, Wicker, & Quick, 2014).

Objectif du document

Le présent document a pour ambition de proposer un cadre structuré, cohérent et opérationnel visant à renforcer les capacités organisationnelles des organisations sportives au Luxembourg. Dans un contexte en constante évolution – marqué notamment par la diminution de l'engagement bénévole, la complexification des missions des organisations sportives, l'augmentation des attentes sociétales, ainsi que la nécessité croissante d'une professionnalisation progressive – il est impératif que les clubs, fédérations et autres entités du mouvement sportif s'adaptent pour garantir leur pérennité, leur pertinence et leur impact à long terme.

Les capacités organisationnelles désignent l'ensemble des ressources, compétences, processus et structures qu'une organisation est en mesure de mobiliser et de coordonner pour atteindre ses objectifs, s'adapter à son environnement et se développer de manière durable. Elles relèvent d'une dynamique interne qui dépasse la simple disponibilité de moyens, et incluent la capacité d'apprentissage, de coopération et d'innovation. (Hall et al., 2003)

L'objectif principal de cette démarche est de fournir aux acteurs du sport luxembourgeois un référentiel commun, à la fois analytique et pratique, permettant de mieux appréhender les enjeux relatifs au développement organisationnel dans le domaine sportif, d'identifier les facteurs internes et externes influençant la capacité d'action, de transformation et d'adaptation des organisations sportives et de structurer une approche systémique, interconnectée et fondée sur des références théoriques solides (notamment les travaux de Mintzberg, Hall et al., Simon, Königswieser & Keil) pour renforcer les capacités organisationnelles.

Ce document présente un **modèle de développement organisationnel spécifiquement élaboré pour le contexte luxembourgeois**, en tenant compte des réalités du terrain. Il a pour objectif de décliner ce modèle dans les fonctions et domaines essentiels au fonctionnement quotidien des organisations sportives, tels que la gouvernance, l'encadrement, la gestion administrative et financière, la formation, l'innovation ou encore la logistique. Il s'agit également de soutenir la montée en compétences des acteurs impliqués, d'accompagner la structuration durable des organisations sportives, et de renforcer leur capacité à innover tout en répondant aux enjeux sociaux, éducatifs et de santé publique. Enfin, ce document ambitionne de rendre plus lisible et transparent le processus de professionnalisation du secteur sportif, en clarifiant les repères, les étapes et les ressources.

Ce document s'adresse en priorité :

- aux dirigeants et responsables des organisations sportives luxembourgeoises ;
- aux décideurs politiques en charge de la définition et de la mise en œuvre des politiques sportives ;
- aux partenaires institutionnels (communes, ministères, organismes de coordination) ;
- ainsi qu'à toute personne investie dans le pilotage, l'encadrement ou l'accompagnement des organisations sportives.

Il se veut un outil de compréhension, un levier d'action et un support de dialogue, contribuant à impulser une dynamique collective de transformation. Cette dynamique repose sur des principes de transparence, d'intelligence partagée, d'apprentissage organisationnel et de résilience systémique, au service du développement durable et stratégique du sport au Luxembourg.

RÉSUMÉ

Le mouvement sportif luxembourgeois occupe une place stratégique dans la société : facteur de cohésion, de santé, d'inclusion et d'éducation, il représente un pilier essentiel du vivre-ensemble. Toutefois, il est aujourd'hui confronté à une transformation profonde. L'accumulation de défis internes (manque de ressources, gouvernance peu adaptée, recul du bénévolat) et de pressions externes (réglementation accrue, concurrence pour les financements, attentes sociétales nouvelles) met en évidence les limites du modèle associatif traditionnel.

Dans ce contexte, il devient urgent de renforcer les capacités organisationnelles du secteur sportif. Le présent document propose un cadre de référence pour accompagner les acteurs dans leur adaptation, structurer les conditions d'un développement durable, et soutenir une montée en compétence cohérente et systémique du mouvement sportif luxembourgeois.

MESSAGES CLÉS

Un secteur essentiel sous pression croissante

Le secteur du sport est confronté à une complexification de ses missions, à des obligations administratives croissantes et à une exigence de professionnalisation sans précédent.

Des vulnérabilités internes persistantes

Les clubs et fédérations souffrent d'un manque de ressources humaines qualifiées, d'un déficit de stratégie et d'une gouvernance parfois inadaptée aux enjeux actuels.

Le bénévolat en déclin : une alerte structurelle

Le recul de l'engagement bénévole menace la continuité des activités sportives locales et appelle à une réflexion sur les modèles de fonctionnement futurs.

Des attentes sociétales en forte évolution

Santé publique, inclusion, développement personnel, performance : le sport est de plus en plus mobilisé comme outil de réponse à des enjeux d'intérêt général.

Un besoin de structuration et de soutien stratégique

Il est nécessaire de doter le mouvement sportif d'outils, de repères et de ressources pour favoriser sa transformation dans une logique de durabilité et d'impact.

Un cadre d'action pour accompagner la transition

Ce document fournit un référentiel commun et opérationnel pour guider les politiques publiques et les initiatives de terrain vers un sport mieux structuré, plus professionnel et plus résilient.

CADRES D'ANALYSE

2. Cadres d'analyse : vers un renforcement des capacités organisationnelles

Le modèle traditionnel du club associatif, fondé sur le bénévolat et centré sur la pratique sportive, ne suffit plus. Pour répondre aux défis actuels, les organisations sportives doivent développer leurs capacités organisationnelles, c'est-à-dire leur aptitude à mobiliser efficacement ressources, compétences et processus pour remplir leurs missions (Eisinger, 2002).

En outre, il est reconnu que les organisations ne sont pas construites sur des déficiences et des besoins, mais plutôt sur des capacités, et que le renforcement de ces capacités est un processus d'amélioration des forces et des ressources que l'organisation possède déjà (Jurie, 2000).

« Les organisations dotées de capacités internes solides sont capables d'anticiper et de répondre rapidement aux mutations du secteur sportif. Elles développent une capacité d'adaptation aux nouvelles attentes des pratiquants et aux évolutions du contexte externe. » (Sotiriadou et al., 2014)

Cela suppose de pouvoir :

- Élaborer une stratégie claire et partagée.
- Recruter, former et fidéliser des ressources humaines diversifiées.
- Diversifier leurs sources de financement et sécuriser leur modèle économique.
- Innover dans leurs services pour mieux répondre aux besoins de la société.
- Renforcer leur gouvernance, leur transparence et leur légitimité.

Il est essentiel de disposer d'un cadre de référence structurant pour soutenir la transition vers des organisations sportives pérennes et professionnalisées. Il vise à :

- Accroître la résilience des structures sportives.
- Développer leur agilité face aux changements rapides de leur environnement.
- Maximiser leur impact sociétal, en alignant leur action sur les grandes priorités en matière de santé, inclusion, éducation et durabilité.

« Le sport peut être un puissant levier pour renforcer le capital social au sein des communautés marginalisées. » (Skinner, Engelberg & Zakus, 2014)

En misant sur une transformation systémique fondée sur le renforcement des capacités, le Luxembourg peut poser les fondations d'un secteur sportif robuste, agile et pleinement engagé au service du bien commun.

« Les organisations qui investissent dans le développement des capacités organisationnelles sont mieux préparées à faire face aux crises, qu'elles soient internes (ex. : baisse du bénévolat) ou externes (ex. : difficultés économiques). » (Wicker & Breuer, 2011)

Comprendre la résilience organisationnelle

Face à un environnement en constante évolution, marqué par des incertitudes économiques, sociales, sanitaires ou institutionnelles, les organisations sportives doivent développer plus que jamais leur capacité à s'adapter, à innover et à se renforcer dans l'adversité. La résilience organisationnelle devient ainsi une condition essentielle pour assurer leur pérennité, préserver leur mission sociale et faire face aux défis contemporains.

Cette résilience organisationnelle désigne la capacité d'une structure à faire face à des perturbations majeures tout en maintenant, adaptant ou transformant ses fonctions essentielles (Lengnick-Hall et al., 2011). Dans le secteur du sport, elle se manifeste non seulement par la capacité à survivre en période de crise (sanitaire, économique, réglementaire), mais aussi par l'aptitude à se réinventer, à innover et à générer de la valeur sociale durable.

Selon Lengnick-Hall et al. (2011), la résilience ne se limite pas à « rebondir » après une crise. Elle consiste plutôt à « tirer parti des disruptions pour renforcer les compétences internes, développer de nouveaux savoir-faire, et transformer les difficultés en opportunités ». Cette perspective transformationnelle est particulièrement pertinente pour les organisations sportives à but non lucratif, qui doivent à la fois remplir une mission sociale, mobiliser des ressources humaines bénévoles et s'adapter à un environnement incertain.

Une organisation sportive résiliente ne se contente pas de reprendre ses activités après une crise ; elle transforme l'adversité en levier d'apprentissage et d'innovation pour renforcer durablement sa mission sociale.» (adapté de Lengnick-Hall et al., 2011)

Principes fondamentaux de la résilience des organisations sportives

Les principes fondamentaux de la résilience des organisations sportives sont présentés selon une progression cohérente qui retrace les étapes clés pour renforcer durablement leur solidité et leur capacité à faire face aux évolutions. Cette présentation commence par les fondements stratégiques, tels qu'une vision claire et partagée, portée par un leadership distribué et agile, et renforcée par une gouvernance inclusive et participative. Cette base structurelle favorise l'émergence d'une culture de l'apprentissage et de l'évaluation, ainsi qu'une ouverture au changement. Ces éléments créent les conditions d'une adaptation continue face aux évolutions de l'environnement. Enfin, la diversification des ressources vient consolider l'ensemble en assurant une plus grande stabilité et autonomie des organisations.

Cette dynamique progressive peut être visualisée sous forme d'un schéma en sept étapes, illustrant les fondements successifs qui soutiennent la résilience organisationnelle dans le temps.

Comme le soulignent Sutcliffe & Vogus (2003), la résilience ne se résume pas à « survivre », mais consiste à évoluer avec sens et stratégie. Elle nécessite de relier solidement les capacités internes à une compréhension dynamique des environnements et des enjeux sociétaux.

Une diversification des ressources

Les structures résilientes limitent leur vulnérabilité en diversifiant leurs ressources : financières (subventions, sponsoring, mécénat, autofinancement), humaines (salariés, bénévoles, experts), matérielles et numériques. Une organisation qui ne dépend pas d'une seule source de financement ou d'un profil unique d'acteurs est mieux armée pour résister aux chocs (Wicker & Breuer, 2013).

Une participation active et une gouvernance inclusive

La résilience s'appuie sur l'intelligence collective. L'implication des membres, des bénévoles, des salariés et des partenaires dans les processus décisionnels renforce la légitimité, l'engagement et la réactivité de l'organisation (Béné et al., 2012). Une gouvernance ouverte, transparente et participative favorise l'appropriation du projet commun et la solidarité en période critique.

Un leadership distribué et agile

Un leadership résilient ne repose pas uniquement sur une figure centrale, mais sur une répartition dynamique des responsabilités et la mobilisation des compétences collectives. Ce type de gouvernance permet de prendre des décisions rapidement, d'encourager l'innovation, et de renforcer l'engagement à tous les niveaux de l'organisation (Denhardt & Denhardt, 2006).

Une culture de l'apprentissage et de l'évaluation

Les organisations sportives résilientes savent apprendre de leurs expériences, capitaliser sur leurs réussites et tirer des enseignements de leurs difficultés. Elles intègrent des pratiques régulières d'évaluation, de réflexivité et de formation continue (Weick & Sutcliffe, 2001). L'apprentissage devient ainsi un levier de transformation structurelle.

Une vision stratégique claire et partagée

La résilience commence par une orientation stratégique lisible, portée collectivement par les acteurs de l'organisation. Une vision claire permet de maintenir le cap en période d'incertitude, de guider les arbitrages, et de renforcer la cohésion interne (Staber & Sydow, 2002). Elle constitue un repère collectif, indispensable à la mobilisation des ressources et à l'adaptation coordonnée.

Une capacité d'adaptation continue

La résilience ne repose pas sur la rigidité, mais sur la flexibilité structurelle. Cela implique la capacité à réajuster rapidement les priorités, à redéployer les ressources et à ajuster les modes de fonctionnement en fonction des évolutions de l'environnement (Vogus & Sutcliffe, 2007). Les organisations adaptatives savent anticiper les signaux faibles et intégrer l'incertitude comme donnée permanente.

Une culture ouverte au changement

La résilience suppose une attitude proactive face au changement. Les organisations qui perçoivent les crises non comme des menaces, mais comme des opportunités d'évolution, développent une capacité d'expérimentation, d'adaptation et de renouvellement plus forte (Burnard & Bhamra, 2011).

Pour une résilience active dans le contexte luxembourgeois

Selon Bryson et al. (2001), le développement des capacités organisationnelles repose sur l'idée que, en renforçant leur structure interne et en perfectionnant leurs compétences de gestion, les organisations peuvent améliorer durablement leurs performances. Ce principe est particulièrement pertinent pour les structures sportives confrontées à des contextes incertains ou à des mutations rapides.

Dans le contexte luxembourgeois, les organisations sportives font face à des défis croissants : raréfaction de l'engagement bénévole, pressions financières, complexité administrative, montée des exigences sociétales (inclusion, transparence, durabilité), ou encore évolution rapide des attentes des pratiquants.

Dans ce cadre, le renforcement des capacités organisationnelles constitue un levier central pour développer une résilience active. Cela passe notamment par :

- La professionnalisation progressive, sans perdre l'ancrage associatif ;
- Le soutien ciblé au bénévolat, par la valorisation, la formation et la reconnaissance ;
- L'investissement dans les ressources humaines, tant salariées que bénévoles ;
- L'adoption d'outils stratégiques : planification, pilotage, évaluation, digitalisation ;
- Le travail en réseau, à travers des partenariats institutionnels, inter-associatifs ou avec le secteur privé.

L'objectif est d'accompagner les organisations sportives dans leur processus de professionnalisation, tout en soutenant et en développant le bénévolat (Enjolras, 2002). Cela permet de consolider une dynamique double : renforcer l'efficacité structurelle tout en préservant l'engagement citoyen, socle du modèle sportif associatif.

« Le recours à du personnel rémunéré n'a pas d'effets négatifs sur l'identité des clubs sportifs et peut être un facteur positif pour la promotion du bénévolat. » (Enjolras, 2002)

La résilience devient ainsi un projet collectif, évolutif et stratégique, au cœur du développement durable du mouvement sportif luxembourgeois.

Pour mieux comprendre les leviers concrets de cette résilience, il est essentiel d'examiner les principes fondamentaux qui la soutiennent au sein des organisations sportives, notamment la gouvernance. Une bonne gouvernance structure la prise de décision et favorise la participation des acteurs. Elle permet aux organisations sportives luxembourgeoises d'adapter rapidement leurs orientations face aux défis auxquels elles sont confrontées, constituant ainsi un pilier essentiel pour bâtir leur résilience organisationnelle.

« La résilience organisationnelle ne consiste pas simplement à revenir à l'état antérieur, mais à tirer parti des perturbations comme d'opportunités pour renouveler, transformer et élargir les capacités et les options stratégiques de l'organisation. » (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011)

Gouvernance des organisations sportives

La gouvernance sportive désigne la manière dont les organisations sportives sont dirigées, organisées et contrôlées (Winand & Anagnostopoulos, 2019). Selon le National Sports Governance Observer (Geeraert, 2018), elle repose sur quatre dimensions clés : transparence, processus démocratiques, contrôles internes et responsabilité sociale.

La transparence vise à garantir l'accès public aux informations essentielles comme les statuts, budgets ou décisions, renforçant la confiance et l'intégrité. Les processus démocratiques assurent une représentation équitable via des élections régulières, la participation des membres et une prise de décision partagée. Les contrôles internes impliquent des mécanismes de supervision, comme les audits ou les comités indépendants, pour prévenir les abus de pouvoir et assurer une gestion responsable. Enfin, la responsabilité sociale engage les organisations sportives à promouvoir l'inclusion, l'éthique, la durabilité environnementale et le développement du sport à tous les niveaux. Ensemble, ces dimensions permettent d'évaluer et d'améliorer la gouvernance des fédérations sportives, en la rendant plus éthique, efficace et orientée vers l'intérêt général. Elles sont centrales pour bâtir un sport crédible, performant et durable.

Selon le projet européen ACTION sur la gouvernance des fédérations sportives (Botwina et al., 2021 disponible sur <https://action.govsport.eu/>), une bonne gouvernance est essentielle pour assurer un fonctionnement juste et efficace des structures sportives. Elle permet de prévenir les abus, de renforcer la confiance des partenaires et du public, et d'améliorer la performance globale des structures sportives, du niveau local au niveau national.

Ainsi, la gouvernance fixe le cadre stratégique et les règles de pilotage nécessaires au bon fonctionnement des organisations sportives. Pour être pleinement effective, elle doit s'appuyer sur une structuration interne cohérente, qui organise concrètement les rôles et processus au service des orientations définies. Cette complémentarité entre gouvernance et structuration est essentielle pour relever les défis du secteur sportif.

Qu'est-ce que la gouvernance ?

La **gouvernance** désigne l'ensemble des structures, mécanismes, règles et dynamiques par lesquels une organisation est dirigée, contrôlée, orientée et tenue responsable de ses décisions. Elle définit qui détient le pouvoir, comment celui-ci est exercé, dans quel cadre de légitimité, et selon quelles modalités de participation, de transparence et de redevabilité.

Dans le champ du sport, la gouvernance revêt une importance stratégique particulière, car elle encadre la mise en œuvre de la mission sportive, sociale et éducative des organisations tout en garantissant leur intégrité, leur efficacité et leur capacité d'adaptation. Elle concerne aussi bien la composition et le fonctionnement des organes décisionnels (conseils, comités, assemblées), que les relations entre dirigeants, salariés, bénévoles et parties prenantes externes.

Selon Winand et al. (2010 ; 2019), la bonne gouvernance sportive repose sur un ensemble de principes clés : la **transparence**, la **responsabilité**, la **participation**, la **réactivité** et la **performance stratégique**. Ces dimensions permettent de concilier l'exigence de légitimité démocratique issue du monde associatif avec les besoins croissants de professionnalisation, de réactivité managériale et de performance collective. Winand met également en lumière la tension entre les logiques historiques de représentation bénévole et les nouvelles attentes en matière de qualité de gestion, d'évaluation et de résultats dans le sport.

Chappelet & Mrkonjic (2013) soulignent, dans cette même lignée, que la gouvernance ne doit pas être perçue comme une simple conformité statutaire ou réglementaire, mais comme une pratique évolutive et stratégique permettant de créer de la valeur publique, de renforcer la confiance des parties prenantes et d'assurer la pérennité de l'organisation.

Dans une perspective plus systémique, Kooiman (1999) distingue entre gouvernance par contrôle hiérarchique et gouvernance par interaction, cette dernière étant plus adaptée aux environnements complexes, tels que le mouvement sportif, qui mobilisent des acteurs multiples, aux rôles souvent imbriqués.

Cornforth (2003) ajoute que dans les organisations à but non lucratif, la gouvernance suppose un équilibre délicat entre surveillance, soutien stratégique et implication terrain, les dirigeants devant articuler des rôles parfois ambigus entre contrôle et co-construction.

Enfin, Bayle & Durand (2004) rappellent que la gouvernance dans le sport n'est jamais neutre : elle reflète des cultures organisationnelles, des histoires militantes, et des équilibres parfois fragiles entre innovation et traditions associatives. Elle est aussi le lieu de tensions croissantes entre bénévolat et professionnalisation, participation démocratique et exigences de performance.

En résumé, la gouvernance des organisations sportives s'apparente à une **fonction politique, stratégique et systémique**, qui organise la manière dont les décisions sont prises, les responsabilités partagées, les intérêts représentés et les comptes rendus. Elle constitue un levier essentiel de légitimité, de durabilité et de qualité de pilotage dans un environnement où les enjeux sportifs, sociaux, économiques et éthiques sont de plus en plus imbriqués.

Structuration des organisations sportives

La compréhension de la structuration des organisations sportives s'appuie sur les fondements de la théorie organisationnelle. Celle-ci propose des modèles permettant d'analyser la manière dont les structures s'articulent en fonction de leur mission, de leur environnement et de leur complexité interne. Parmi les contributions majeures, les travaux d'Henry Mintzberg (1982) offrent un cadre analytique puissant pour penser l'architecture organisationnelle.

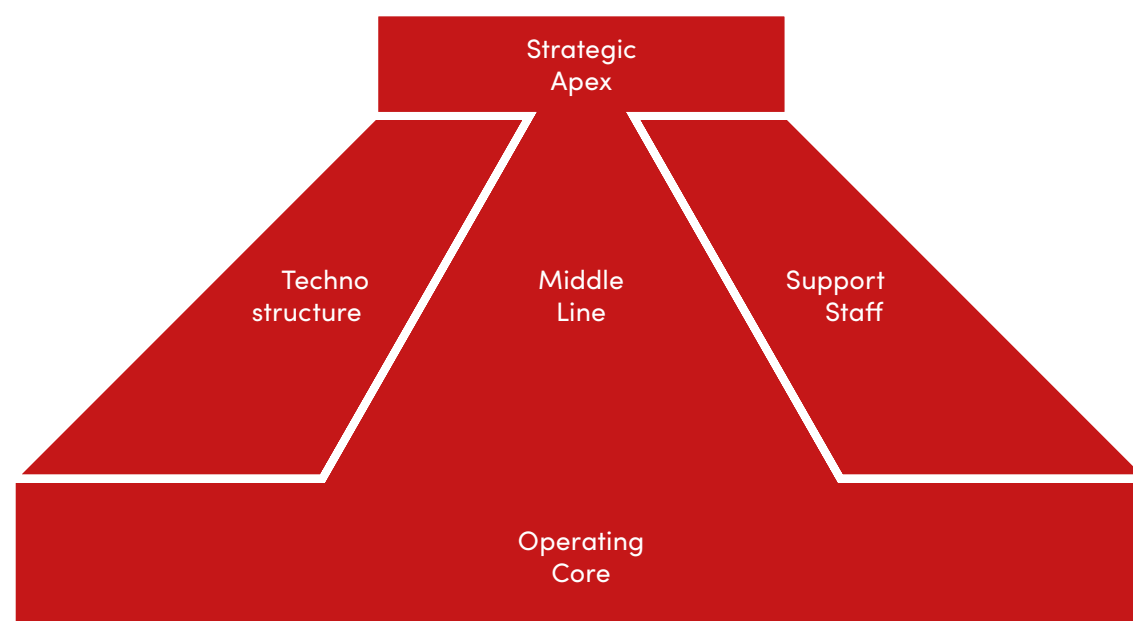


Figure 1 Les composantes organisationnelles de Mintzberg (1982)

Selon Mintzberg, toute organisation repose sur cinq composantes de base (Figure 1) :

- **La base opérationnelle**, en charge de la production des services ou des biens ;
- **Le centre stratégique**, responsable de la direction globale et de la prise de décisions ;
- **La ligne hiérarchique**, qui relie le centre stratégique à la base opérationnelle via des niveaux intermédiaires ;
- **La technostucture**, composée des experts et analystes qui conçoivent les standards et procédures ;
- **Les fonctions de support logistique**, qui fournissent des services internes au fonctionnement général.

Ces composantes interagissent selon divers mécanismes de coordination : supervision directe, standardisation des procédés, des qualifications ou des résultats. Mintzberg distingue plusieurs types de configurations organisationnelles (structure simple, bureaucratie professionnelle, adhocratie, etc.) adaptées à des contextes spécifiques de gouvernance, de taille et d'environnement (Slack & Parent, 2006).

Dans le champ sportif, cette modélisation prend des formes adaptées :

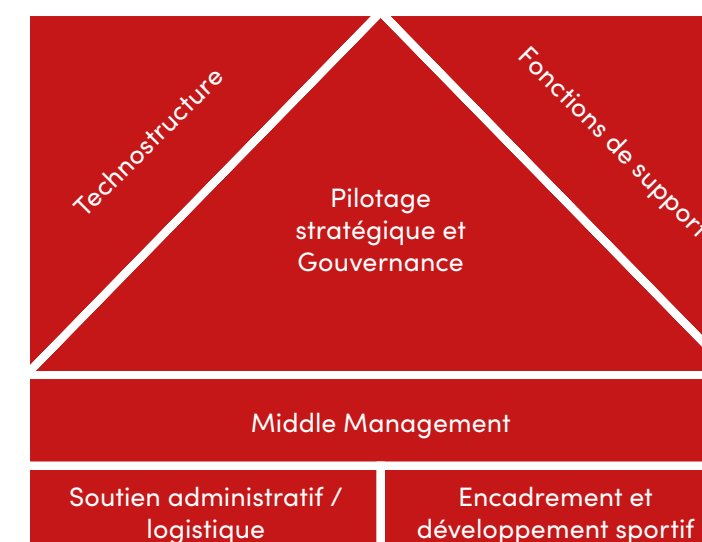
- **La base opérationnelle** regroupe les entraîneurs, animateurs, éducateurs, mais aussi les personnels administratifs (gestion, secrétariat, logistique) ;
- **Le centre stratégique** est représenté par les conseils administratifs, comités directeurs, les responsables de clubs ou les dirigeants fédéraux, garants de la vision et de la stratégie ;
- **La technostucture** comprend les responsables techniques, formateurs, coordinateurs pédagogiques, experts en développement ou en qualité ;
- **Les fonctions de support** intègrent les partenaires institutionnels (INAPS, COSL, LIHPS, etc.), les services publics, ou encore des consultants spécialisés, qui fournissent un appui externe essentiel.

Cette lecture permet de mieux appréhender la complexité croissante des organisations sportives contemporaines, souvent hybridées entre gouvernance bénévole, fonctions professionnelles et partenariats multisectoriels. Comme le soulignent Hoye et Cuskelly (2007), une structuration fonctionnelle claire renforce la répartition des responsabilités, soutient l'apprentissage organisationnel et améliore l'efficacité collective.

Bernardeau-Moreau (2023) approfondit cette analyse, via ses travaux sur la sociologie des organisations sportives, en mettant en évidence les dynamiques de pouvoir, les tensions entre cultures bénévoles et logiques managériales, ainsi que la professionnalisation croissante du secteur. Ces travaux soulignent notamment que les organisations sportives n'échappent pas aux phénomènes de rationalisation, de contractualisation et d'adaptation stratégique à des environnements institutionnels et économiques instables. Loin d'être de simples structures fonctionnelles, elles apparaissent comme des systèmes d'action complexes, traversés par des logiques d'acteurs et des enjeux de légitimité.

En cohérence avec cette perspective systémique, le présent référentiel identifie quatre grands domaines fonctionnels, qui ne sont pas pensés comme des silos, mais comme des sphères d'action interconnectées contribuant à la maturité et à la durabilité du système sportif :

- 1. Pilotage stratégique et gouvernance** : élaboration de la vision, leadership institutionnel, gouvernance démocratique, relations avec les parties prenantes.
- 2. Encadrement et développement sportif** : animation des activités physiques et sportives, planification technique, accompagnement des pratiquants, amélioration continue de la performance.
- 3. Soutien administratif et logistique** : gestion des finances, des ressources humaines, de la communication, de la logistique opérationnelle.
- 4. Accompagnement, innovation et expertise transversale** : développement des compétences, transformation numérique, projets de recherche-action, partenariats de développement.



Cette classification vise à rendre lisible et opérationnelle la diversité des fonctions présentes au sein des fédérations et clubs, afin :

- de clarifier les rôles clés ;
- de renforcer la professionnalisation du secteur ;
- et d'aligner les ressources humaines avec les orientations stratégiques.

Afin de mieux structurer cette lecture fonctionnelle des capacités et d'en faciliter l'analyse, le présent référentiel s'appuie sur le modèle de Hall (2003), qui offre un cadre conceptuel reconnu pour appréhender de manière intégrée les ressources, processus et leviers d'action qui sous-tendent la performance et la durabilité des organisations, notamment dans le secteur sportif.⁵⁰²

Les capacités organisationnelles des organisations sportives

Dans le prolongement des apports de Mintzberg sur la structuration des organisations, qui permettent de clarifier les fonctions et les rôles au sein des entités sportives, le modèle de Hall et al. (2003, Figure 2) apporte une lecture complémentaire centrée sur les leviers de développement organisationnel. Ce cadre analytique structurant, particulièrement adapté au secteur associatif, définit la capacité organisationnelle comme **l'aptitude d'une organisation à mobiliser et articuler différents types de capitaux pour atteindre ses objectifs**. Cette capacité repose sur cinq dimensions internes clés, enrichies par l'influence de facteurs externes. Ensemble, ces éléments conditionnent les outputs (résultats concrets) et les out-comes (effets durables) que l'organisation est en mesure de générer.

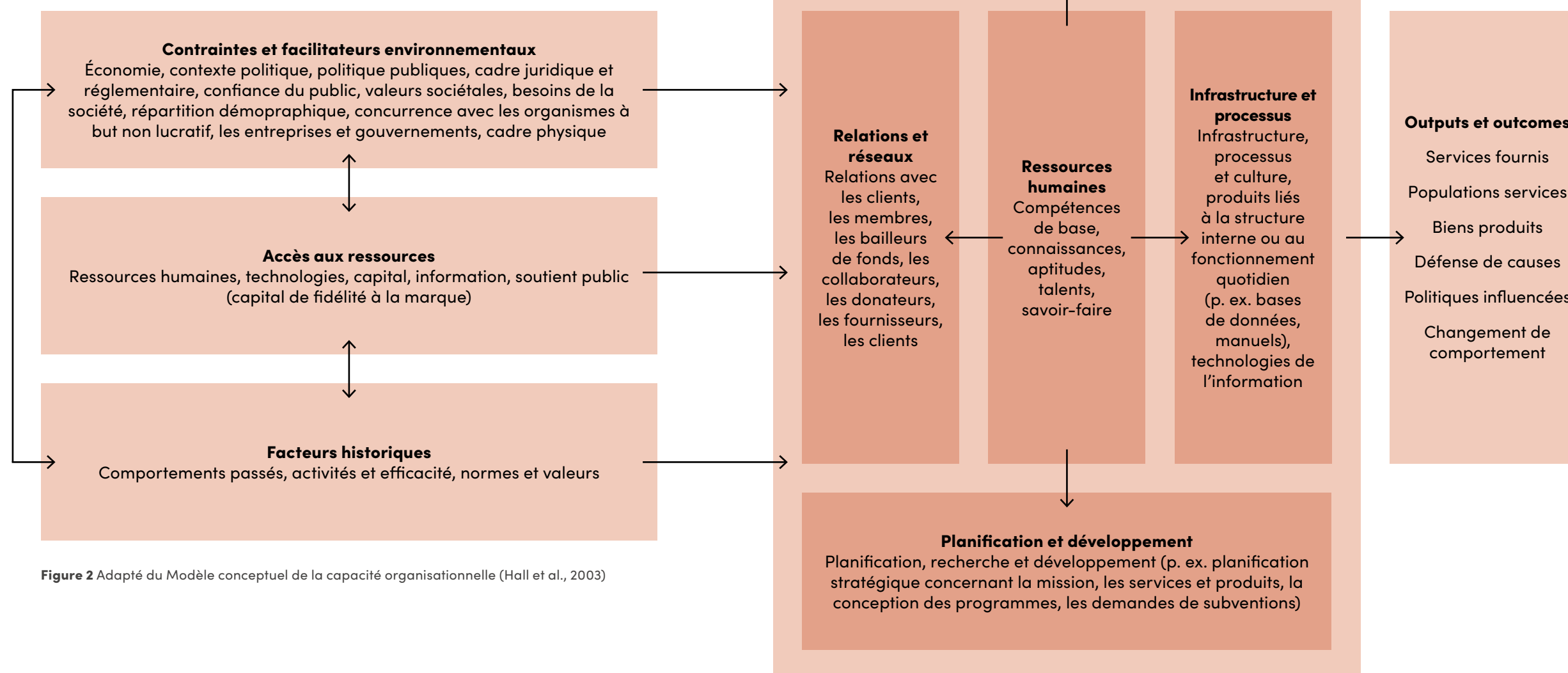


Figure 2 Adapté du Modèle conceptuel de la capacité organisationnelle (Hall et al., 2003)

Ce modèle constitue un outil pertinent pour analyser la performance globale d'une organisation, en particulier dans le secteur non lucratif. Il repose sur l'articulation de cinq dimensions clés : la capacité humaine, la capacité financière, la capacité relationnelle, la capacité en infrastructures et processus, et la capacité en planification et développement. Transposé aux organisations sportives, ce cadre permet de mieux comprendre les défis complexes auxquels ces structures sont confrontées.

Les éléments qui suivent présentent les dimensions fondamentales du développement des capacités organisationnelles et sont détaillés dans les sous-sections ci-après.

Les ressources humaines : compétences, motivation, disponibilité

Les ressources humaines représentent la clé de voûte de toute organisation. Selon Hall et al. (2003), la capacité d'une organisation à mobiliser ses membres, qu'ils soient bénévoles ou salariés, dépend de leurs compétences, de leur motivation et de leur disponibilité. L'un des enjeux majeurs réside dans la professionnalisation de la gestion, souvent confrontée à des tensions entre logiques bénévoles et exigences managériales. Les organisations sportives doivent ainsi investir dans la formation continue des volontaires et du personnel salarié pour garantir que l'ensemble des ressources humaines dispose des compétences nécessaires pour faire face aux enjeux contemporains du sport. Un capital humain bien formé et motivé est un facteur de succès crucial dans le processus de transformation des organisations sportives (Cuskelly et al., 2006). La rétention des bénévoles, notamment, est devenue un défi majeur dans le contexte actuel (Elmose-Østerlund et al., 2019).

« Les ressources humaines constituent l'épine dorsale des organisations sportives à but non lucratif. Le développement des capacités organisationnelles vise à renforcer les compétences, le leadership et les structures organisationnelles afin de permettre aux salariés et aux bénévoles de soutenir une croissance durable et de s'adapter aux évolutions des besoins. » (Millar, P., & Doherty, A. (2016).

Comme le soulignent Millar et Doherty (2009), le développement des capacités organisationnelles repose sur le renforcement des compétences internes, du leadership, ainsi que des structures et processus qui permettent aux acteurs de s'adapter, d'innover et de croître durablement. Dans ce contexte, le développement des compétences en leadership – notamment chez les dirigeants bénévoles et les responsables techniques – s'avère crucial pour améliorer la prise de décision, stimuler l'innovation, optimiser la gestion des ressources et guider les transformations organisationnelles.

« Un leadership efficace au sein des organisations sportives est essentiel pour le développement des capacités. Renforcer les compétences en leadership des principaux salariés et bénévoles améliore la prise de décision, stimule l'innovation et optimise la gestion des ressources. » (Misener, K., & Doherty, A., 2009)

Les ressources financières : stabilité, flexibilité, capacité d'investissement

Sur le plan financier, les organisations sportives dépendent de sources diverses : subventions publiques, cotisations des membres affiliés, partenariats privés ou encore revenus liés aux événements. Leur capacité à assurer leur autonomie financière et à s'adapter aux exigences accrues d'obtention de fonds publics devient un critère central de leur résilience. Dès lors, une gestion financière efficace est essentielle pour la durabilité et l'innovation dans les organisations sportives. La stabilité financière, la flexibilité et la capacité d'investissement sont des éléments clés pour garantir que les organisations sportives puissent faire face aux défis économiques (Feiler, et al., 2023 ; Wicker & Breuer, 2011 ; Winand, Zintz, & Scheerder, 2012).

« La gestion financière solide est essentielle pour le développement de la capacité des organisations sportives. Une gestion efficace des ressources financières permet de garantir la pérennité des programmes, la stabilité de l'organisation et la capacité d'attirer des financements externes. » (Millar, P., & Doherty, A., 2016)

La dépendance excessive aux financements publics peut limiter la capacité des clubs à prendre des initiatives indépendantes. Il est donc nécessaire de développer une stratégie de financement diversifiée, incluant les partenariats privés, les mécénats, les fonds européens ou encore les financements participatifs. Ces ressources permettent non seulement d'assurer la viabilité des clubs, mais aussi d'investir dans des projets de développement à long terme (Nichols & James, 2008).

« Les organisations sportives à but non lucratif doivent développer des stratégies de financement diversifiées pour soutenir leur croissance. La gestion financière et la recherche de fonds jouent un rôle clé dans l'acquisition des ressources nécessaires pour renforcer leur capacité organisationnelle. » (Misener, K., & Doherty, A., 2009)

Les relations et réseaux : coopération, légitimité et accès aux ressources

La dimension des réseaux et des relations fait référence à la capacité des organisations à établir des partenariats efficaces avec d'autres organisations, institutions, ou acteurs privés. Selon Hall et al. (2003), l'accès à des soutiens externes est crucial pour renforcer la légitimité d'une organisation. Les clubs et fédérations sportives doivent renforcer leur crédibilité auprès des parties prenantes (sponsors, pouvoirs publics, etc.), et développer des partenariats pour accroître leur impact sociétal (Misener & Doherty, 2012). Ces partenariats intersectoriels peuvent faciliter l'accès à des financements supplémentaires, tout en permettant une meilleure collaboration avec d'autres acteurs sociaux. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel et interconnecté, cette capacité à créer des alliances stratégiques et à représenter ses intérêts s'avère déterminante.

« Le développement des capacités organisationnelles favorise la collaboration avec d'autres secteurs et permet d'élargir l'impact social du sport. En nouant des partenariats avec des institutions éducatives, sociales ou de santé, les organisations sportives peuvent jouer un rôle clé dans le développement social et communautaire. » (Hoye & Nicholson, 2008)

Les infrastructures et processus : outils numériques, procédures internes

Les infrastructures et les processus sont essentiels pour garantir une gestion efficace des ressources et une communication fluide. Dans un contexte de digitalisation croissante, les clubs doivent investir dans des outils numériques et des systèmes de gestion efficaces pour optimiser la planification, la gestion des membres, la communication et la gestion des événements sportifs (Hoye & Nicholson, 2008). L'adoption de technologies innovantes, telles que les outils de gestion de performance ou les plateformes de communication en ligne, permet de répondre aux attentes des pratiquants, tout en rendant les processus internes plus agiles et efficaces (Sotiriadou et al., 2014).

- **Des processus clairs et formalisés sont essentiels pour assurer la continuité et l'efficacité des opérations.** Des procédures bien définies facilitent la gestion quotidienne, réduisent les erreurs et permettent une transmission fluide du savoir organisationnel. (Millar & Doherty, 2016)

- **Le développement des capacités passe par l'amélioration continue des processus internes.** La capacité d'une organisation sportive à évoluer dépend de sa capacité à revoir, ajuster et optimiser régulièrement ses méthodes de travail. (Casey, Payne & Eime, 2012)

- **L'adaptation des processus aux évolutions externes est un facteur clé de résilience organisationnelle.** Les organisations sportives capables de flexibiliser leurs processus face aux changements du contexte (politiques publiques, attentes sociales) renforcent leur capacité à survivre et à se développer. (Rossi et al., 2021)

La planification et le développement : vision stratégique, innovation, évaluation

Une bonne planification stratégique est la pierre angulaire du développement durable des organisations sportives. Il est essentiel que les clubs et fédérations sportives élaborent une vision à long terme et des objectifs clairs, soutenus par des processus d'évaluation réguliers. Les fédérations sportives efficaces consacrent du temps à élaborer leur plan stratégique, car il guide l'ensemble de leurs activités. Il est avantageux d'impliquer différents acteurs dans ce processus et d'harmoniser ces plans avec les intentions nationales. Cela favorise une coordination globale tout en permettant à chaque entité de développer ses propres initiatives (Ferguson, 2021). *Définition Vision*

Qu'est ce qu'une vision organisationnelle ?

La vision organisationnelle est une projection stratégique de l'avenir fondée sur des valeurs partagées. Elle oriente l'action, aligne les efforts et guide les décisions, notamment en période de changement.

Pour Senge (2006), une vision porteuse se construit collectivement et donne du sens à l'engagement. Kotter (1996) souligne qu'elle est un levier essentiel pour mobiliser, motiver et piloter la transformation.

Des travaux plus récents soulignent que, dans les organisations hybrides et à but non lucratif, comme c'est souvent le cas dans le sport, la vision joue un rôle d'articulation entre la mission sociale, les attentes des financeurs publics/privés et les dynamiques internes de professionnalisation (Cornforth & Brown, 2014 ; Kniffin et al., 2020). Dans ce type d'organisations, une vision claire contribue non seulement à la légitimité externe, mais aussi à l'alignement interne et à la capacité d'innovation.

Dans le champ sportif, Winand & Anagnostopoulos (2017) rappellent que la vision est l'un des piliers de la performance stratégique des organisations sportives, en lien avec les principes de bonne gouvernance. Elle permet de structurer les priorités, de justifier les choix stratégiques, et de renforcer l'engagement des parties prenantes dans un projet durable, inclusif et évolutif.

En résumé, la vision est une projection stratégique et collective, qui donne du sens à l'action, motive les équipes, oriente les décisions et aligne les ressources vers une transformation à long terme. Dans les organisations sportives, elle est indispensable pour construire un projet cohérent, anticiper les défis futurs, et fédérer autour d'un cap commun dans un environnement mouvant.

Les organisations doivent aussi favoriser l'innovation, qu'il s'agisse de nouveaux modèles de gouvernance, de pratiques sportives ou d'activités communautaires. Le manque de vision stratégique, souvent observé dans les organisations sportives luxembourgeoises, freine leur capacité à se développer de manière pérenne (Casey et al., 2012). Le développement d'une stratégie de croissance durable passe par l'adoption de modèles économiques flexibles, capables de s'adapter aux besoins et aux priorités des pratiquants tout en restant en phase avec les objectifs sociétaux du mouvement sportif.

Une vision claire, partagée et inclusive constitue un facteur clé pour renforcer l'engagement des membres et des bénévoles, condition essentielle au développement et à la durabilité des capacités organisationnelles dans le sport communautaire. Les clubs sportifs qui s'appuient sur une vision inspirante parviennent plus aisément à attirer et fidéliser les bénévoles, contribuant ainsi à enrayer leur déclin structurel (Elmose-Østerlund et al., 2019)

L'influence des facteurs externes

Les organisations sportives, principalement constituées sous forme d'associations sans but lucratif (ASBL), évoluent dans un écosystème marqué par une interdépendance forte entre leurs capacités internes et des influences externes multifactorielles. Dans le cadre du modèle proposé par Hall et al. (2003), ces facteurs exogènes se répartissent en trois grandes catégories : les contraintes et facilitateurs environnementaux, l'accès aux ressources, et les facteurs historiques.

Contraintes et facilitateurs environnementaux

Le contexte politique, économique, juridique et sociétal joue un rôle déterminant dans les possibilités d'action des organisations sportives. Plusieurs évolutions récentes en témoignent :

- Sur le plan économique et politique, la transition progressive d'un financement structurel stable vers des appels à projets ponctuels et compétitifs fragilise les organisations qui ne disposent pas des ressources humaines nécessaires à la gestion de projets complexes. Ce changement de paradigme favorise les structures déjà professionnalisées et accentue la précarité des plus petites.
- Les cadres réglementaires, de plus en plus stricts en matière de gouvernance, de sécurité, d'inclusion, ou encore de protection des données personnelles (RGPD), constituent à la fois des garde-fous indispensables et des sources de pression administrative, particulièrement lourdes à gérer pour les structures animées principalement par des bénévoles.
- Enfin, les attentes sociétales évoluent vers une plus grande exigence en matière de transparence, de responsabilité sociale et de démonstration d'impact, imposant aux ASBL une posture proactive dans la communication de leurs résultats et la justification de leur utilité sociale.

Ces contraintes environnementales peuvent devenir de véritables freins au développement si les structures ne disposent pas des moyens nécessaires pour y répondre efficacement.

Accès aux ressources

L'un des fondements de la capacité organisationnelle réside dans l'accès équitable à des ressources clés : humaines, technologiques, financières, informationnelles et infrastructurelles.

- De nombreuses organisations sportives rencontrent des difficultés de recrutement et de fidélisation des bénévoles et des professionnels qualifiés, ce qui limite leur capacité d'action.
- L'accès à des technologies de gestion et à des outils numériques adaptés reste inégalement réparti, en raison de contraintes budgétaires ou de compétences techniques limitées.
- Les ressources financières sont souvent fragmentées et incertaines, avec une forte dépendance aux aides publiques, tandis que l'accès à d'autres formes de capital (sponsoring, crowdfunding, fonds européens) demeure sous-exploité par certaines organisations.
- L'accès à une information stratégique fiable et actualisée (cadres législatifs, dispositifs de soutien, bonnes pratiques) constitue un défi permanent pour de nombreuses ASBL.
- Enfin, l'accès à des infrastructures sportives de qualité et disponibles en quantité suffisante reste une condition essentielle. Leur répartition territoriale inégale, les coûts d'utilisation ou la concurrence avec d'autres usagers peuvent freiner le développement des clubs et l'inclusion de nouveaux publics.

Ces disparités en matière de ressources contribuent à creuser les écarts de développement et de performance entre organisations bien dotées et structures de taille modeste ou isolées géographiquement.

Facteurs historiques

Les antécédents organisationnels, les valeurs fondatrices et les normes internes influencent profondément la manière dont une organisation sportive aborde son développement.

- Une structure ayant une longue tradition d'engagement bénévole, mais peu habituée aux logiques de gestion moderne, peut rencontrer des résistances internes à la professionnalisation ou à l'innovation.
- Les réussites ou échecs passés conditionnent la confiance des parties prenantes, mais aussi la crédibilité perçue par les partenaires publics ou privés.
- Les normes culturelles associatives, parfois fortement ancrées, peuvent limiter la capacité d'adaptation rapide face aux changements externes, même lorsque ceux-ci sont reconnus comme nécessaires.

Ces facteurs historiques peuvent ainsi jouer un rôle facilitateur ou, au contraire, constituer des inerties organisationnelles freinant la transformation.

Outputs et outcomes : évaluer résultats et impacts durables

Dans le cadre du modèle de Hall et al. (2003), il est essentiel de distinguer les outputs des outcomes pour évaluer de manière pertinente la performance et l'impact des organisations sportives à but non lucratif. Cette distinction permet non seulement de rendre compte du volume et de la nature des activités menées, mais aussi de démontrer la contribution réelle de l'organisation à la transformation sociale, en particulier aux yeux des financeurs, des décideurs publics et des communautés bénéficiaires.

Les outputs : des résultats immédiats, concrets et mesurables

Les outputs désignent les productions directes issues des actions de l'organisation. Ils sont généralement quantifiables, facilement observables, et reflètent l'activité opérationnelle selon les critères établis de sa performance (Winand, Steen & Kasale, 2023).

Ces outputs peuvent inclure :

- les **services rendus** : formations, cours, accompagnements, événements ;
- les **populations touchées** : membres, bénévoles, bénéficiaires directs ou indirects ;
- les **produits livrés** : publications, contenus pédagogiques, outils numériques, infrastructures ;
- les **actions de plaidoyer** : campagnes, communications publiques, interventions collectives.

Ils témoignent de ce que fait l'organisation, mais ne disent encore rien des effets produits à moyen ou long terme sur la société ou sur les publics concernés.

Les outcomes : des effets durables et des transformations sociales

Les outcomes renvoient aux changements profonds générés par l'action de l'organisation. Ils sont souvent plus difficiles à mesurer, car ils se manifestent sur le temps long et dépassent la simple logique de production pour rencontrer des finalités plus larges recherchées par les pouvoirs publics telles que les bénéfices pour la santé et le bien-être liés à la pratique sportive (Winand, Steen & Kasale, 2023).

Les outcomes incluent notamment :

- des **changements de comportements** : adoption durable d'une pratique sportive, amélioration de la santé, engagement accru ;
- des **effets sociaux** : cohésion communautaire, sentiment d'appartenance, inclusion des publics vulnérables ;
- des **impacts sur les politiques publiques** : évolution des règlements, influence sur les priorités territoriales via le plaidoyer associatif ;
- des **transitions organisationnelles** : professionnalisation, gouvernance plus transparente, ancrage local renforcé.

Ces résultats supposent une évaluation qualitative et longitudinale, fondée sur des indicateurs de changement, des dispositifs de suivi et une lecture contextualisée des effets induits.

De l'activité à l'impact : une dynamique stratégique

La transformation des outputs en outcomes ne va pas de soi. Elle repose sur un processus stratégique cohérent, intégrant plusieurs conditions clés :

- une **vision claire**, alignant objectifs opérationnels et finalité sociale ;
- une **cohérence des actions**, articulées autour des besoins réels et des enjeux collectifs ;
- une **culture de l'évaluation**, qui dépasse la logique de reporting pour nourrir la prise de décision ;
- une **communication d'impact**, essentielle pour valoriser le sens et la portée des actions menées.

Dans un contexte où les exigences de transparence, d'efficacité sociale et de redevabilité s'intensifient, cette capacité à démontrer l'impact devient un levier majeur de légitimité et de financement pour les organisations sportives.

RÉSUMÉ

Le modèle traditionnel des organisations sportives, centré sur le bénévolat et la seule pratique sportive, ne suffit plus à répondre aux enjeux contemporains. Face à un environnement complexe, instable et exigeant, les organisations sportives doivent renforcer leurs capacités organisationnelles, c'est-à-dire leur aptitude à mobiliser efficacement leurs ressources humaines, financières, structurelles et relationnelles pour remplir durablement leurs missions.

Le présent cadre d'analyse propose une approche holistique du développement organisationnel, fondée sur les principes de résilience, de gouvernance inclusive, de structuration fonctionnelle claire et d'évaluation de l'impact. Il s'appuie notamment sur les modèles reconnus de Mintzberg (structuration organisationnelle) et de Hall (capacité organisationnelle), adaptés au contexte associatif et sportif luxembourgeois.

L'objectif est de doter le mouvement sportif d'un socle conceptuel solide pour guider les décisions stratégiques, soutenir la transformation des structures et maximiser l'impact sociétal du sport au Luxembourg.

MESSAGES CLÉS

Sortir d'un modèle limité pour entrer dans une logique capacitaire

Le modèle associatif historique, fondé sur le bénévolat et des pratiques informelles, montre ses limites. Il doit évoluer vers une approche fondée sur la capacité à s'organiser, à innover et à durer.

La résilience organisationnelle comme nouvelle condition de pérennité

Être résilient ne signifie pas seulement survivre à une crise, mais savoir l'utiliser comme levier d'apprentissage, d'innovation et de renforcement stratégique.

Une gouvernance éthique, transparente et participative comme socle de légitimité

Gouvernance et structuration doivent être repensées pour garantir la crédibilité, l'efficacité et l'ancrage démocratique des organisations sportives.

Un cadre de structuration fonctionnelle pour renforcer l'efficacité collective

La clarification des rôles (pilotage, encadrement, support, innovation) permet une organisation plus agile et cohérente, adaptée à la complexité croissante du secteur.

Des capacités organisationnelles multidimensionnelles à développer

Cela implique de travailler simultanément sur :

- la professionnalisation des ressources humaines (bénévoles et salariés) ;
- la diversification et sécurisation des ressources financières ;
- la construction de réseaux solides et légitimes ;
- l'optimisation des infrastructures et processus numériques ;
- une planification stratégique appuyée sur l'innovation et l'évaluation.

Un environnement externe à la fois porteur et contraignant

Les exigences réglementaires, les attentes sociétales et la concurrence intersectorielle imposent une plus grande agilité stratégique et une meilleure capacité de démonstration d'impact.

Mesurer ce qui compte : des activités aux impacts

Il est essentiel de distinguer les résultats immédiats (outputs) des effets durables (outcomes), afin de rendre compte non seulement de l'activité, mais de la transformation sociale générée par le sport.

DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

3. De la théorie à la pratique : vers une approche systémique et apprenante

Pour dépasser les approches linéaires et développer une réelle capacité d'adaptation, il est nécessaire de traduire les principes de résilience dans une logique systémique et apprenante. Le présent chapitre propose ainsi de passer de la théorie à la pratique, en mobilisant les apports de la théorie des systèmes, de la cybernétique et du concept d'organisation apprenante afin de penser le développement organisationnel comme un processus circulaire, évolutif et durable.

Théorie des systèmes et cybernétique

Le modèle input – throughput – output, tel que proposé dans les travaux initiaux de Hall et al. (2003) et adapté dans le contexte sportif par de multiples auteurs (e.g. Bayle & Clausen, 2024 ; Winand et al., 2014 ; Winand, Steen & Kasale, 2023), a constitué une base utile pour structurer les pratiques de planification et d'évaluation. Toutefois, ce modèle séquentiel et causalisant ne suffit plus à appréhender les réalités complexes et mouvantes dans lesquelles évoluent aujourd'hui les organisations sportives.

Ce cadre linéaire ne prend pas en compte la diversité des interactions, les boucles de rétroaction, ni les effets émergents liés à la dynamique interne et aux influences externes. Pour mieux refléter cette complexité, il devient nécessaire d'adopter une approche systémique, capable de penser l'organisation comme un système vivant, en constante adaptation, où les impacts ne découlent pas mécaniquement des actions, mais résultent d'un processus interactif et circulaire. Cette transition ouvre la voie à une nouvelle manière de concevoir le développement organisationnel : non plus comme une chaîne de production, mais comme un cycle d'apprentissage et de transformation continue.

Dans le contexte du développement des organisations sportives luxembourgeoises, il devient essentiel de dépasser les approches linéaires et sectorielles du changement pour adopter une vision systémique, capable d'embrasser la complexité, la pluralité des enjeux et l'interdépendance des acteurs. L'organisation n'est plus perçue comme un ensemble de départements statiques, mais comme un système vivant, apprenant, en interaction permanente avec son environnement.

La théorie des systèmes émerge dans les années 1950 avec les travaux de Ludwig von Bertalanffy (théorie générale des systèmes), et se prolonge de manière originale dans la sociologie de Niklas Luhmann.

- Pour Luhmann (1984), les organisations sont des systèmes sociaux fonctionnels, qui ne survivent que par la reproduction continue de leurs communications. Elles ne réagissent pas mécaniquement à leur environnement, mais le construisent selon leur propre logique interne.
- Un système est donc autopoïétique : il s'auto-produit, s'auto-régule, et ne peut être compris qu'en analysant les boucles internes de sens qui le structurent.
- Appliqué aux organisations sportives, cela signifie que la transformation durable ne vient pas de prescriptions externes, mais de transformations internes du système de sens, c'est-à-dire de la manière dont les acteurs pensent, décident, coopèrent.

« Les systèmes sociaux ne réagissent pas passivement à leur environnement, ils se construisent eux-mêmes par leurs propres opérations » (Luhmann, 1984)

En complément à la théorie des systèmes, la cybernétique, initiée par Norbert Wiener, s'intéresse, elle, aux mécanismes de régulation et de feedback dans les systèmes complexes. Elle distingue deux niveaux de boucle :

- La cybernétique de premier ordre (Ashby, 1958 ; Wiener, 1948) se concentre sur le contrôle et la correction des écarts : si un objectif n'est pas atteint, on ajuste les actions. C'est la boucle de rétro-action simple (single-loop learning).
- La cybernétique de second ordre, développée notamment par Heinz von Foerster, (1981, 1984) introduit l'idée que l'observateur fait partie du système : il faut donc questionner les règles elles-mêmes, les critères d'évaluation, les croyances. C'est la boucle de rétroaction réflexive (double-loop learning).

« La capacité à apprendre plus vite que ses concurrents est peut-être le seul avantage concurrentiel durable » (Peter Senge, 2006)

Dans les organisations sportives, cela implique de ne pas se contenter d'ajuster les pratiques (calendriers, budgets, formations), mais de remettre en question les normes, les logiques de pouvoir, les finalités du projet sportif.

Königswieser et Keil (2000, 2012) appliquent ces principes aux processus de changement organisationnel. Pour eux :

- Une organisation est un système d'éléments liés par des relations dynamiques (communication, émotions, rôles, objectifs, symboles...).
- Le changement ne peut être planifié de façon linéaire, mais doit être facilité par la mise en place de processus régulateurs, d'espaces de dialogue, de dispositifs d'apprentissage collectif.
- Ils insistent sur le rôle des résonances systémiques : ce n'est pas l'action isolée qui importe, mais la manière dont elle entre en résonance avec les autres éléments du système.

Cette lecture rejoint celle de Fritz B. Simon (1997), qui conçoit les organisations comme des systèmes auto-organisés de communication, évoluant selon leurs propres logiques internes. Pour Simon, le changement ne peut être imposé de l'extérieur : il ne survient que lorsque le système lui-même interprète une situation comme nécessitant une transformation. Dès lors, l'intervention externe ne peut réussir que si elle provoque des perturbations significatives, permettant au système de générer ses propres réponses adaptatives. Cela suppose d'intervenir non sur les structures formelles, mais sur les dynamiques de sens, de perception et de relation entre les acteurs.

Approche circulaire : vision, actions, impact

Toute organisation commence par une vision, entendue non comme un objectif figé, mais comme un rassemblement de significations partagées (Luhmann, 1984) qui permet au système de se coordonner, de justifier ses décisions et de produire du sens.

« Une vision partagée n'est pas une idée abstraite, mais une force dans les cœurs, une énergie collective d'une puissance impressionnante. » (Senge, 2006)

Dans le cas luxembourgeois, cette vision pourrait être :

- une conception inclusive du sport comme levier de cohésion sociale, de santé publique et de citoyenneté ;
- un engagement pour un modèle de gouvernance participatif ;
- une ambition d'équité territoriale et générationnelle dans l'accès aux activités physiques.

L'action n'est pas un ensemble d'interventions isolées, mais un processus coordonné, où chaque élément (communication, gestion, formation, événement) doit être pensé dans une logique de système.

Les actions pertinentes :

- s'appuient sur des ressources cohérentes (RH, finances, information) ;
- visent des effets systémiques (et pas seulement des résultats immédiats) ;
- favorisent l'apprentissage organisationnel (single et double loop).

« Ce qui distingue une organisation apprenante, ce n'est pas ce qu'elle fait, mais la manière dont elle pense l'action. » (Senge, 2006)

L'impact, dans une perspective systémique, n'est pas la fin de la chaîne, mais le début d'une nouvelle boucle. Il s'agit :

- d'observer les changements produits (comportements, structures, représentations) ;
- d'identifier les effets inattendus ou non souhaités ;
- d'adapter le système (vision, gouvernance, ressources) en conséquence.

« Dans un système vivant, l'effet produit devient une information qui transforme la cause. » (Luhmann, 1995)

De l'organisation apprenante à l'auto-évaluation stratégique : construire une culture du progrès continu

Peter Senge (1990) définit l'organisation apprenante comme une structure « où les individus développent continuellement leur capacité à créer les résultats qu'ils désirent, où de nouveaux modes de pensée sont nourris, et où les gens apprennent ensemble à apprendre ». Ce modèle repose sur cinq disciplines : la maîtrise personnelle, les modèles mentaux, la vision partagée, l'apprentissage en équipe et la pensée systémique.

Klaus Doppler (2002) insiste quant à lui sur l'importance de la co-construction du changement et sur la nécessité d'un leadership qui favorise la circulation d'informations, la régulation émotionnelle et l'ouverture à l'inconnu.

« Les organisations qui savent apprendre de manière collective ne subissent pas le changement : elles le transforment en ressource de développement » (Doppler & Lauterburg, 2002)

Auto-évaluation et préparation au changement : enjeux pour les fédérations sportives

Dans un contexte marqué par des transformations structurelles majeures, les fédérations sportives sont confrontées à des défis sans précédent. La professionnalisation croissante du secteur, l'intensification des exigences réglementaires, la pression constante sur la performance sportive ainsi que l'émergence d'attentes sociétales fortes – notamment en matière d'inclusion, de durabilité environnementale et de transparence – obligent ces organisations à réinventer leurs modes de fonctionnement. Face à cette complexité, la capacité d'adaptation stratégique devient un impératif crucial pour assurer non seulement la pérennité, mais aussi la pertinence et la légitimité des fédérations dans un paysage en évolution rapide.

Cette capacité d'adaptation repose fondamentalement sur une préparation organisationnelle au changement en anglais « organisational readiness » (Miake-Lye et al., 2020). Elle désigne la capacité collective d'une organisation à accepter, soutenir et réussir une transformation grâce à ses ressources, son engagement et sa culture. Elle est essentielle pour minimiser les résistances et assurer la mise en œuvre efficace des changements. Cette préparation au changement s'inscrit dans une démarche proactive d'auto-évaluation, souvent désignée sous le terme anglais « readiness self-assessment » (Pasmore et al., 1982). Il s'agit d'un processus méthodique par lequel une organisation analyse de manière autonome et rigoureuse son niveau de préparation organisationnelle, humaine et opérationnelle face à des transformations majeures.

L'auto-évaluation joue ainsi un rôle stratégique essentiel : elle guide la définition des plans d'action, favorise une meilleure allocation des ressources et stimule l'adhésion des parties prenantes en apportant une vision transparente et partagée des enjeux. En outre, elle contribue à renforcer la résilience organisationnelle en facilitant l'anticipation des obstacles, la gestion des risques et l'ajustement continu des stratégies dans un environnement incertain.

Le « Readiness Self-Assessment Tool » : un levier d'apprentissage organisationnel et d'action ciblée

Dans ce contexte le Readiness Self-Assessment Tool est un outil d'auto-évaluation conçu pour aider les organisations à mesurer leur niveau de préparation face à des changements, des défis ou de nouvelles exigences. Il s'agit d'un cadre structuré permettant d'identifier les forces, les faiblesses et les domaines nécessitant un développement afin de garantir une adaptation efficace et durable. Cette évaluation interne permet en effet d'identifier clairement les forces sur lesquelles s'appuyer, ainsi que les faiblesses ou les vulnérabilités à adresser en priorité.

En évaluant divers aspects organisationnels – comme les ressources humaines, les capacités de gestion, les infrastructures et les processus – cet outil offre une vue d'ensemble du degré de « readiness » ou de préparation. La raison d'être de ce type d'outil est de fournir aux organisations un diagnostic clair et pragmatique, favorisant ainsi une planification stratégique mieux informée. En comprenant leurs points faibles et en valorisant leurs atouts, elles peuvent prioriser les actions à mener, optimiser leurs ressources et anticiper les risques. L'organisation complète alors un questionnaire ou une série d'indicateurs liés à ses pratiques internes, ses compétences et ses structures. Ensuite, les résultats sont analysés pour déterminer le niveau global de préparation ainsi que les domaines clés à renforcer, c'est-à-dire comparer la situation réelle avec les exigences externes (cahiers des charges ministériels, normes internationales, attentes des clubs affiliés, exigences des partenaires privés ou publics) afin d'identifier les zones de fragilité, les manques de compétences, les incohérences structurelles ou stratégiques.

Le Readiness Self-Assessment Tool devient ici un levier précieux. Il permet aux organisations sportives de s'auto-diagnostiquer afin d'évaluer leur maturité et leur capacité à répondre aux défis actuels (Minikin, 2013 ; Minikin & Robinson, 2009). Cela rejoint le modèle de Hall et al. (2003) sur les capacités organisationnelles, en utilisant les principes du modèle comme critères d'évaluation afin que les organisations sportives auto-évaluent leurs compétences, processus, ressources et structures leur permettant de réaliser leurs objectifs de manière efficace et durable.

Dans le contexte luxembourgeois, cette démarche s'inscrit pleinement dans la perspective d'une professionnalisation progressive et contextualisée des organisations sportives. Elle n'est pas uniquement une question de conformité ou de gestion interne, mais un levier de transformation profonde. Elle incite à intégrer les dimensions culturelles, managériales et technologiques du changement, tout en tenant compte des attentes externes, qu'elles proviennent des athlètes, des membres, des partenaires financiers, ou des autorités publiques. En ce sens, l'auto-évaluation de la préparation constitue un enjeu majeur, au cœur de la modernisation et du développement durable du sport.

Renforcer les capacités organisationnelles dans le secteur du sport : une approche systémique et humaine

L'approche systémique combinée à l'auto-évaluation offrent un cadre robuste pour accompagner le développement des capacités organisationnelles du secteur sportif au Luxembourg, notamment à travers :

- Une lecture transversale des fonctions : gouvernance et stratégie, communication, formation, financement ne sont pas des domaines indépendants mais des sous-systèmes en interaction.
- Une culture de l'ajustement continu : les clubs et fédérations doivent apprendre à fonctionner par essais, boucles d'apprentissage, et intégration du feedback.
- Une meilleure capacité à gérer la complexité croissante : attentes sociétales, réglementation, pressions financières, démographie changeante...

Le facteur humain au cœur du système sportif

Dans une perspective systémique, les ressources humaines ne sont pas de simples moyens d'exécution, mais constituent le cœur vivant de l'organisation, à la fois porteurs d'identité, d'intelligence collective et de capacité adaptative. Chaque interaction entre individus – qu'il s'agisse de communication, de coordination ou de conflit – est une unité de base du système (Luhmann, 1984), par laquelle se construisent le sens, les processus et les évolutions possibles.

Les acteurs humains – dirigeants, bénévoles, salariés, entraîneurs, membres – sont à la fois émetteurs, régulateurs et capteurs du système :

- Ils produisent les actions qui donnent forme à la stratégie (activités, gestion, animation) ;
- Ils perçoivent les signaux faibles de l'environnement (attentes des usagers, tensions internes, évolutions sociétales) ;
- Ils ajustent en temps réel les pratiques selon leurs perceptions, leurs valeurs et leurs compétences.

Dans cette optique, les ressources humaines sont elles-mêmes systémiques : elles combinent des dimensions techniques (compétences), relationnelles (coopération), affectives (motivation) et symboliques (engagement, reconnaissance). Leur développement ne peut donc se réduire à des formations ponctuelles, mais doit s'inscrire dans un cadre global de valorisation, d'apprentissage collectif et de gouvernance partagée.

« Les gens engagés n'ont pas besoin d'être motivés : ils s'auto-motivent parce qu'ils comprennent le sens de ce qu'ils font. » (Peter Senge, 1990)

Favoriser la circulation de l'information, la clarté des rôles, la cohérence des valeurs portées, et l'émergence d'une culture commune devient alors une condition centrale pour que l'organisation fonctionne comme un système vivant, apprenant, et résilient. Ainsi, le facteur humain est à la fois moteur, miroir et mémoire du système : il en assure la continuité tout en permettant la transformation.

Penser le changement comme un processus vivant et dynamique

Adopter une approche systémique, c'est passer d'une gestion du sport centrée sur la performance immédiate à un pilotage adaptatif, réflexif et collaboratif. Cela implique :

- D'intégrer les principes de régulation circulaire dans les processus stratégiques ;
- De favoriser des espaces d'intelligence collective et de dialogue entre parties prenantes ;
- De reconnaître que toute organisation est en apprentissage permanent et que la stabilité résulte d'un équilibre dynamique, jamais figé.

Dans cet esprit, les fédérations et clubs sportifs ne sont pas de simples exécutants de politiques sportives, mais des systèmes vivants, appelés à s'autoréguler, se transformer et innover au service d'une mission sociale toujours en redéfinition.

Dans cette optique, il apparaît essentiel de doter le secteur sportif luxembourgeois d'un cadre de référence structurant, adapté à ses spécificités, et capable de guider les politiques publiques comme les initiatives de terrain : le modèle de renforcement des capacités organisationnelles pour le secteur du sport.

RÉSUMÉ

Dans un environnement marqué par la complexité, l'incertitude et les transformations accélérées, les outils classiques de gestion (modèle linéaire input-output, planification séquentielle) ne suffisent plus à accompagner les organisations sportives dans leur développement.

Ce chapitre propose un changement de paradigme : penser les clubs et fédérations comme des systèmes vivants, en constante interaction avec leur environnement. À travers l'intégration des apports de la théorie des systèmes, de la cybernétique, de l'organisation apprenante et des outils d'auto-évaluation stratégique, il s'agit de poser les bases d'une approche circulaire, dynamique et humaine du changement.

Ce cadre systémique permet aux organisations sportives luxembourgeoises de se transformer de l'intérieur, en s'appuyant sur leurs ressources, leur intelligence collective, et leur capacité d'adaptation. Il accompagne la construction d'un sport plus résilient, plus stratégique, et plus aligné avec les enjeux de société.

MESSAGES CLÉS

Sortir d'une logique linéaire, entrer dans une dynamique circulaire

Les approches traditionnelles (planification → action → résultat) sont dépassées. Les organisations sportives doivent désormais fonctionner selon une logique de boucles d'apprentissage, de rétroactions et d'ajustements continus.

Une organisation sportive est un système vivant

Chaque club ou fédération est un système complexe, fait d'interactions humaines, de processus, de valeurs et de décisions. Le développement durable repose sur la capacité du système à s'auto-réguler, à coopérer et à produire du sens collectivement.

De la performance immédiate à la résilience organisationnelle

Ce n'est pas l'adaptation ponctuelle qui compte, mais la capacité à apprendre des crises, à anticiper les changements, à transformer les perturbations en opportunités. Cela nécessite un leadership distribué, une gouvernance agile et une culture de l'évaluation.

L'auto-évaluation comme levier stratégique

Des outils comme le Readiness Self-Assessment Tool permettent aux structures de mesurer leur niveau de préparation face aux changements, d'identifier leurs fragilités et de prioriser leurs investissements organisationnels.

Le facteur humain, moteur du système

Les ressources humaines sont bien plus que des exécutants : elles sont le cœur vivant du système sportif. Il faut investir dans leur développement, leur reconnaissance et leur engagement pour renforcer la capacité d'innovation et de transformation des organisations.

Un nouveau rôle pour les fédérations et les clubs

Les organisations sportives ne sont plus seulement des prestataires d'activités : ce sont des acteurs stratégiques, porteurs de valeurs sociales, capables d'influencer leur environnement et de participer activement à la définition des politiques publiques.

Vers un modèle luxembourgeois de transformation organisationnelle

En adoptant une approche systémique, apprenante et ancrée localement, le Luxembourg peut se doter d'un modèle de développement organisationnel innovant, capable de guider la professionnalisation progressive du secteur tout en préservant ses racines associatives.

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

4. Modèle de renforcement des capacités organisationnelles pour le secteur du sport

Le modèle de renforcement des capacités organisationnelles pour le secteur du sport (Figure 3) constitue un cadre de référence intégré et structuré, conçu pour accompagner les clubs et fédérations dans leur développement de manière cohérente, durable et adaptée à leur environnement. Il repose sur une combinaison de fondements théoriques complémentaires : les principes de structuration organisationnelle de Mintzberg, les dimensions clés de la capacité organisationnelle proposées par Hall et al. (2003), et les apports de l'approche systémique, développée notamment par Simon (1997) et par Königswieser & Keil (2000, 2012).

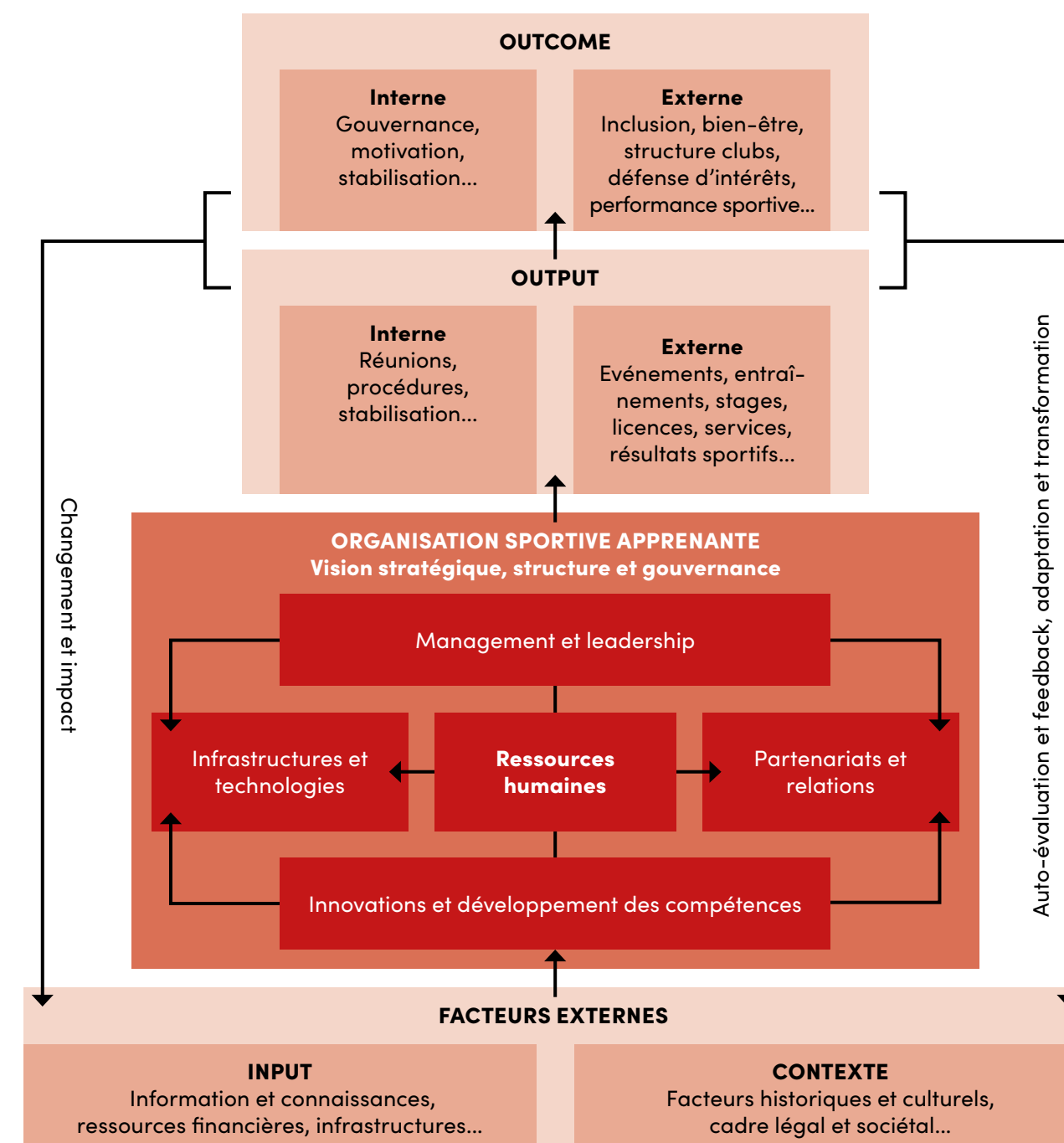


Figure 3 Modèle de renforcement des capacités organisationnelles pour le secteur du sport

En réunissant ces différentes perspectives, le modèle de renforcement des capacités organisationnelles dans le sport permet de considérer toute organisation sportive non seulement comme une structure à gérer, mais comme un système vivant, en constante interaction avec son environnement. Conçu spécifiquement pour répondre aux besoins et réalités du contexte luxembourgeois, il vise à accompagner la professionnalisation progressive du secteur, à renforcer la résilience des structures face aux crises, à stimuler l'innovation, et à maximiser l'impact sociétal du sport.

Pour faciliter son appropriation par les acteurs de terrain, ce modèle se décline en plusieurs dimensions opérationnelles interconnectées. Celles-ci seront détaillées dans les sections suivantes. Elles couvrent les leviers internes (vision stratégique, ressources humaines, management, leadership, structuration), les ressources et influences externes (financières, matérielles, institutionnelles), ainsi que les processus de fonctionnement, les résultats produits (outputs), les impacts à long terme (outcomes) et la boucle de rétroaction, essentielle à l'adaptation continue.

Chaque composante contribue, à sa manière, au renforcement des capacités organisationnelles, tout en s'inscrivant dans une dynamique globale d'apprentissage, de coopération et d'évolution continue. Elles sont présentées ci-dessous, avec une mise en évidence des attentes liées à leur développement et des bénéfices que les organisations sportives peuvent en retirer.

Vision stratégique : socle du développement

Le développement organisationnel prend appui sur une vision stratégique ambitieuse, une mission claire, des valeurs partagées et des objectifs alignés. La vision exprime l'avenir souhaité par l'organisation ; la mission définit sa contribution concrète à la société ; les valeurs donnent un cadre éthique à l'action ; les objectifs permettent d'opérationnaliser cette orientation stratégique. Ces éléments sont portés collectivement par les responsables des organisations sportives luxembourgeoises (conseil d'administration, direction, encadrement) et doivent évoluer en interaction avec le contexte luxembourgeois et international (cadres politiques, attentes sociales, tendances du secteur sportif) et les apprentissages internes. Ils garantissent la cohérence des actions, la mobilisation des parties prenantes et l'adaptation du projet organisationnel dans le temps.

Cette vision devrait se formaliser au moyen d'un plan stratégique construit de façon participative, en impliquant activement les dirigeants, encadrants, bénévoles et partenaires clés. Cette démarche pourra permettre aux organisations de se doter d'un cap fédérateur, de prioriser plus efficacement leurs actions et de renforcer leur positionnement auprès des institutions.

Avantages attendus

Une vision claire, un projet partagé, une cohérence stratégique renforcée, une mobilisation accrue des parties prenantes, une meilleure réactivité face aux changements externes, une visibilité accrue, ainsi qu'une crédibilité renforcée auprès des partenaires.

Structure organisationnelle et gouvernance

La structure organisationnelle et la gouvernance désignent la manière dont une organisation sportive est organisée, dirigée et contrôlée. Dans un environnement de plus en plus complexe et hybride, il est essentiel de clarifier les rôles, de structurer les responsabilités et de garantir des processus de décision transparents et démocratiques. Une gouvernance claire et partagée permet de mieux répartir les pouvoirs, de renforcer la légitimité des décisions et de s'adapter aux évolutions du secteur.

Pour y parvenir, il est essentiel de définir les rôles, de formaliser les processus décisionnels, d'encourager la participation des parties prenantes et de mettre en place des mécanismes de contrôle internes. Une gouvernance efficace s'appuie également sur des valeurs partagées et une vision stratégique mobilisatrice.

Avantages attendus

Meilleure répartition des responsabilités, transparence accrue, prise de décision plus efficace, prévention des dérives, renforcement de la confiance interne et externe, meilleure image et crédibilité de l'organisation, et amélioration globale de la performance et de la durabilité des organisations sportives.

Les ressources humaines : levier central de la capacité organisationnelle

Dans une approche systémique, les ressources humaines ne sont pas de simples agents d'exécution, mais un levier stratégique de développement et de transformation. Elles sont les vecteurs du changement et les moteurs de l'apprentissage organisationnel. Leur engagement, leurs compétences et leur capacité à coopérer influencent directement la performance, la résilience et l'innovation au sein des clubs et fédérations.

Pour cela, les structures doivent mettre en place un plan structuré de développement des compétences, tenant compte des différents profils présents (bénévoles, salariés, élus). Ce développement des compétences devient donc un enjeu stratégique. Cela passe par :

- des parcours de formation structurés (initiale et continue), adaptés aux rôles et responsabilités de chacun ;
- un accompagnement individualisé des bénévoles et salariés dans leur montée en compétences ;
- la valorisation de l'expérience et de l'engagement, notamment par des mécanismes de reconnaissance formelle et informelle ;
- et l'intégration active des ressources humaines dans les processus de gouvernance, afin de favoriser leur implication durable dans le pilotage des projets.

En investissant dans la formation, le développement personnel et collectif ainsi que dans des environnements de travail favorables à l'apprentissage, les organisations sportives renforcent leur capacité à s'adapter, innover et agir avec impact dans un environnement en constante évolution.

Avantages attendus

Une montée en compétence ciblée, une plus grande stabilité des équipes, une meilleure attractivité pour les nouveaux talents, un climat organisationnel plus propice à la coopération, la fidélisation des bénévoles, une professionnalisation progressive et une performance collective améliorée.

Management et leadership

Le domaine « Management et leadership » est transversal et fondamental pour le bon fonctionnement et le développement des organisations sportives. Il regroupe l'ensemble des fonctions liées à la gestion et au pilotage quotidien, en lien direct avec la stratégie globale de l'organisation.

Qu'est-ce que le management?

Le management regroupe l'ensemble des fonctions visant à organiser, planifier, coordonner, mobiliser et contrôler les ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles d'une organisation, dans le but d'atteindre ses objectifs de manière efficace, efficiente et durable. Il constitue un levier central de performance, à la fois technique, opérationnel et stratégique.

Pour Peter Drucker (1954), le rôle du management consiste à transformer les intentions en résultats tangibles, en créant un cadre favorable dans lequel chacun peut donner le meilleur de lui-même au service d'un objectif commun. Le management ne se limite donc pas à des procédures de contrôle : il repose sur la définition d'objectifs clairs, la structuration des responsabilités et le suivi des actions de manière responsable.

Henry Mintzberg (1983) met en lumière la diversité des rôles du manager : superviseur du quotidien, nœud de communication, répartiteur de ressources ou encore décideur dans l'incertitude. Il agit comme un lien vivant entre les structures formelles, les dynamiques humaines et les contraintes environnementales.

Alfred Chandler (1962) souligne quant à lui l'importance d'une cohérence entre stratégie et organisation, affirmant que « la structure suit la stratégie ». Cela implique une capacité d'adaptation constante et une bonne articulation entre les moyens et les missions.

Plus récemment, Hamel et Zanini (2020) appellent à dépasser les modèles bureaucratiques au profit de pratiques plus agiles, participatives et autonomisantes, capables de mobiliser pleinement l'intelligence collective.

Kaplan et Norton (2001) rappellent l'importance d'un alignement stratégique des processus internes via des outils de pilotage tels que le Balanced Scorecard.

Dans les organisations sportives, le management est essentiel pour assurer la continuité des activités, la conformité réglementaire, la professionnalisation progressive et l'optimisation des ressources dans un environnement en constante évolution.

En résumé

Le management ne se réduit ni à une fonction purement technique ni à une logique de contrôle.

Il s'agit d'une fonction organisationnelle structurante, au service de la stabilité, de la cohérence et de l'efficacité collective, dans un environnement en perpétuelle évolution.

Le management comprend la planification des ressources, la gestion des budgets, le suivi administratif, ainsi que la structuration des équipes et des fonctions. Il s'appuie également sur un leadership clair, incarné et partagé, permettant d'orienter les actions, de motiver les acteurs et de créer un climat de confiance.

Afin de développer un management efficace, il est essentiel de clarifier les rôles, d'optimiser les processus décisionnels et de favoriser la responsabilisation des personnes impliquées. Ce type de management constitue un levier clé pour renforcer la stabilité, l'adaptabilité et la pérennité des structures sportives dans un environnement en constante évolution.

Qu'est ce que le leadership ?

Le leadership désigne la capacité d'un individu ou d'un collectif à mobiliser, influencer et orienter d'autres personnes vers un objectif commun, en créant du sens, en inspirant l'action et en favorisant la cohésion. Contrairement au management, qui s'appuie principalement sur des fonctions formelles, des processus et des structures, le leadership relève d'une dynamique relationnelle et contextuelle, souvent exercée sans autorité hiérarchique directe.

Dans une perspective contemporaine, Simon Sinek (2009) souligne que les leaders efficaces sont ceux qui « commencent par le pourquoi » : ils donnent une raison d'être à l'action collective, renforçant ainsi l'engagement et la fidélité, notamment dans des environnements associatifs ou en transformation. Pour Kotter (1990), le leadership constitue une force de changement, capable d'établir une direction, de générer une vision et de faire face à l'incertitude, là où le management vise avant tout à maintenir l'ordre.

Différents styles de leadership ont été identifiés dans la littérature. Bass (1990) distingue le leadership transactionnel, fondé sur des échanges clairs entre attentes, performances et récompenses – adapté aux contextes nécessitant fiabilité et structure – et le leadership transformationnel, qui repose sur l'inspiration, la reconnaissance et la vision partagée pour stimuler l'engagement et l'innovation. De son côté, James MacGregor Burns (1978) voit dans le leadership transformationnel une élévation réciproque des leaders et des suiveurs vers des niveaux supérieurs de motivation, de conscience et de responsabilité.

Hersey & Blanchard (1969) proposent une approche situationnelle du leadership, selon laquelle le style du leader doit s'adapter au degré d'autonomie, de compétence ou de maturité de ses collaborateurs. Ils identifient quatre styles – directif, persuasif, participatif et délégatif – à mobiliser selon les situations. Ce modèle est particulièrement utile dans les structures sportives, caractérisées par l'hétérogénéité des statuts (bénévoles, salariés, experts, jeunes encadrants, etc.).

Enfin, Denis, Langley & Sergi (2012) mettent en avant la notion de leadership transversal, adaptée aux organisations en réseau, aux projets collaboratifs et aux systèmes peu hiérarchisés. Ce type de leadership repose sur la coordination horizontale, l'influence informelle, l'écoute active et la construction de sens partagé – autant de qualités essentielles dans les structures sportives marquées par la transversalité, l'engagement bénévole et la co-responsabilité.

En résumé, le leadership dans les organisations sportives ne se réduit ni à une fonction formelle, ni à une qualité personnelle isolée. Il s'agit d'une compétence stratégique, relationnelle et contextuelle, indispensable pour fédérer les acteurs, porter le changement, renforcer la cohérence collective et guider les structures dans un environnement en mutation constante.

Le leadership transversal, basé sur la collaboration, l'influence et une vision partagée, est particulièrement adapté aux structures sportives, marquées par des projets transversaux et des acteurs variés (Denis, Langley & Sergi, 2012). En complément, le leadership transactionnel permet d'encadrer les tâches, de suivre les objectifs et de garantir la fiabilité des processus, renforçant ainsi la rigueur et la stabilité organisationnelle (Bass, 1990 ; Avolio & Bass, 2004).

Avantages attendus

Des rôles mieux définis, une motivation et un engagement stimulés, une responsabilisation accrue des acteurs, un fonctionnement plus fluide, et une capacité renforcée à gérer des projets complexes.

Innovation et développement des compétences

Dans un environnement en constante mutation, les organisations sportives doivent développer une capacité continue à innover, expérimenter et s'adapter (Minikin, 2013 ; Winand, Zintz & Bayle, 2016). L'innovation ne se limite pas aux technologies : elle inclut aussi l'évolution des formats de pratique, la promotion durable de l'activité physique, la diversification des programmes, l'adoption de méthodes pédagogiques modernes et la mise en place de modèles organisationnels plus agiles et inclusifs (Slack & Parent, 2006 ; Winand & Scheerder, 2016).

Dans cette dynamique, les programmes d'activités jouent un rôle central. Véritables leviers stratégiques, ils permettent aux organisations sportives de répondre aux besoins d'un public diversifié : enfants, jeunes, seniors, personnes en situation de handicap, pratiquants loisirs ou orientés santé, sportifs de haut niveau. Leur conception doit rester cohérente avec la mission et la vision de l'organisation, tout en intégrant les grands enjeux contemporains : santé publique, inclusion, égalité des chances et développement durable (Bayle & Clausen, 2024 ; Ehnold, 2022).

Le développement des compétences, via la formation et l'accompagnement, constitue un levier transversal du renforcement organisationnel. Il s'articule sur trois niveaux complémentaires :

- individuel, en consolidant les savoirs, savoir-faire et savoir-être des bénévoles, entraîneurs, dirigeants et salariés ;
- collectif, en renforçant la coopération, l'intelligence organisationnelle et la capacité d'action commune ;
- organisationnel, en soutenant l'apprentissage institutionnalisé, l'adaptation stratégique et la pérennité des structures.

La formation continue doit être conçue comme un processus intégré et systémique, co-construit avec les acteurs de terrain et aligné sur les priorités stratégiques de chaque organisation (Senge, 1990 ; Doppler & Lauterburg, 2014 ; Wicker & Breuer, 2011).

Un écosystème d'innovation et de compétences dans le sport luxembourgeois repose sur :

- une culture organisationnelle ouverte à l'expérimentation et à l'apprentissage (Senge, 1990 ; Foerster, 1981) ;
- des formations contextualisées, accessibles et professionnalisantes (Pasmore et al., 1982 ; Miake-Lye et al., 2020) ;
- la co-construction de programmes adaptés aux réalités sociales, culturelles et territoriales (Königswieser & Keil, 2012) ;
- des partenariats stratégiques avec les structures d'appui, de recherche et de formation (INAPS, LIHPS, universités, fédérations, etc.).

Avantages attendus

Montée en compétences collective, modernisation de l'offre, diversification des publics touchés, capacité accrue à piloter le changement, meilleure adéquation entre l'offre sportive et les besoins sociétaux.

Le processus organisationnel : de la coordination interne à l'apprentissage collectif

Le processus organisationnel désigne les dynamiques internes à travers lesquelles l'organisation transforme ses ressources en actions significatives. Il comprend la coordination entre les différents domaines fonctionnels, la fluidité des communications internes, la capacité à planifier et à expérimenter, ainsi que l'aptitude à tirer des enseignements de l'expérience.

En structurant de manière explicite leurs processus internes – coordination, planification, communication et retour d'expérience – les organisations sportives renforcent leur fonctionnement quotidien, assurent la cohérence des pratiques, améliorent la qualité de leurs actions et capitalisent sur leurs apprentissages.

Un tel processus organisationnel, robuste et réactif, permet également d'anticiper les imprévus et de renouveler en continu les méthodes de travail. Dans une perspective systémique, il représente le moteur de la transformation organisationnelle.

Concrètement, cela recouvre par exemple la manière dont une fédération ou un club :

- organise le recrutement de nouveaux membres, bénévoles ou salariés (procédures, critères, intégration) ;
- priorise ses projets et ses ressources en fonction de sa stratégie, de ses urgences et de ses capacités ;
- structure ses voies décisionnelles (hiérarchiques ou transversales) pour garantir la réactivité, l'efficacité et la transparence ;
- capitalise sur les retours d'expérience, les bilans d'activités ou les évaluations de projets pour améliorer ses pratiques.

Avantages attendus

Une plus grande efficacité opérationnelle, une meilleure gestion des priorités, une culture organisationnelle tournée vers l'amélioration continue.

Partenariats et relations

Dans un environnement en constante évolution, les capacités organisationnelles ne peuvent se limiter à l'interne : elles incluent également la faculté à interagir avec son écosystème, à construire des alliances stratégiques et à asseoir sa légitimité dans le champ sportif et sociétal. Le développement de partenariats durables constitue ainsi un levier essentiel de reconnaissance, de rayonnement et d'impact. Développer ces relations permet de gagner en légitimité en montrant que l'organisation est utile, fiable et socialement responsable. Cette légitimité repose sur la transparence, la cohérence stratégique et l'impact concret des actions menées. Lorsqu'elle est reconnue comme un acteur pertinent et engagé, l'organisation renforce sa capacité à coopérer, à peser dans les décisions publiques, à mobiliser des soutiens et à défendre les intérêts du secteur sportif.

Les organisations sportives doivent pouvoir établir des relations solides et équilibrées avec les institutions publiques (ministères, communes), les structures de soutien (INAPS, LIHPS, e.a.), mais aussi avec les écoles, les universités, les entreprises et les acteurs du mouvement sportif, COSL, fédérations sportives, clubs). Cela implique un ancrage territorial fort, une capacité de représentation active au sein des instances sectorielles, ainsi qu'une aptitude à mobiliser des réseaux de clubs, de bénévoles, de professionnels ou de médias autour de projets fédérateurs.

Avantages attendus

Reconnaissance institutionnelle, meilleure intégration dans l'écosystème local, accès élargi aux ressources et renforcement de l'impact social et territorial.

Infrastructures et technologies

Les ressources matérielles et technologiques conditionnent directement la capacité d'une organisation à remplir efficacement ses missions. Leur qualité, leur accessibilité et leur pertinence déterminent la performance opérationnelle, la fluidité des activités et l'inclusion des publics.

Il convient d'abord d'assurer une gestion rigoureuse et proactive des infrastructures sportives en veillant à leur entretien, leur conformité aux normes et leur accessibilité pour tous les publics. Parallèlement, l'intégration des outils numériques – tels que les plateformes de gestion, systèmes d'inscription, tableaux de bord, ou bases de données – doit soutenir la gouvernance, l'organisation du travail et la communication. Ces outils permettent un pilotage plus efficace, réactif et sécurisé. Pour cela, un diagnostic des ressources matérielles et numériques est recommandé, afin de planifier leur évolution en fonction des usages, des exigences réglementaires et des objectifs de durabilité.

Le développement technologique doit également servir l'innovation pédagogique, la formation à distance, le suivi de la performance ou l'analyse d'impact. Il s'inscrit enfin dans une logique de durabilité : efficacité énergétique des installations, usage raisonné du numérique, réduction de l'empreinte écologique.

En somme, les infrastructures et technologies constituent un socle indispensable pour soutenir l'évolution du sport organisé vers plus de professionnalisation, de qualité de service et de résilience systémique.

Avantages attendus

Amélioration des conditions de pratique, gain d'efficacité administrative, meilleure inclusion numérique

Les inputs : ressources et influences externes

Les inputs désignent l'ensemble des ressources, des conditions et des facteurs contextuels que les organisations sportives mobilisent, subissent ou intègrent dans leur fonctionnement. Ils forment l'environnement d'entrée du système organisationnel et influencent directement sa capacité à agir, à évoluer et à générer un impact.

Au-delà de la mobilisation des ressources disponibles, les organisations doivent être capables d'anticiper les évolutions de leur environnement : évolutions réglementaires, nouvelles sources de financement, changements démographiques ou technologiques. Cette veille proactive permet d'adapter rapidement les orientations et les pratiques.

Il est conseillé de mettre en place un dispositif simple de veille stratégique, permettant de suivre les opportunités de financement, les appels à projets, les réformes du secteur et les évolutions sociétales susceptibles d'influencer l'organisation.

Avantages attendus

Meilleure anticipation des risques, capacité d'adaptation accrue, accès facilité à des ressources externes pertinentes.

Ressources humaines, financières, matérielles et numériques

Les ressources humaines constituent le socle de toute action : il s'agit du capital humain mobilisé, qu'il soit bénévole, salarié, mandaté ou expert. Sa quantité, sa qualité (compétences, motivation, stabilité), ainsi que sa structuration interne (répartition des rôles, relations hiérarchiques ou collaboratives) ont un impact direct sur l'efficacité de l'organisation.

Les ressources financières englobent l'ensemble des moyens budgétaires disponibles : subventions publiques, contributions privées, autofinancement ou mécénat. Leur disponibilité, leur régularité et leur diversité conditionnent la marge de manœuvre et la pérennité des structures.

Les ressources matérielles (locaux, équipements, véhicules, matériel sportif) et numériques (logiciels, outils collaboratifs, plateformes de gestion) permettent la mise en œuvre concrète des actions. Leur adéquation, leur accessibilité et leur niveau de modernité influencent la qualité des prestations fournies.

Informations et connaissances

L'accès à des données fiables, à une information actualisée et à des savoirs spécialisés est devenu un facteur stratégique dans la conduite des organisations. Les structures sportives ont besoin d'éléments factuels pour évaluer les besoins, orienter les choix stratégiques, justifier leurs actions ou convaincre leurs partenaires.

Cela inclut :

- des indicateurs de performance et de participation ;
- des études sur les publics, les territoires, les pratiques ;
- des analyses de tendances ou des retours d'expérience sur d'autres modèles.

La capacité à collecter, traiter, partager et capitaliser ces informations constitue un input immatériel essentiel pour alimenter la planification, l'évaluation et l'innovation.

Infrastructures sportives

Les infrastructures représentent les espaces physiques au sein desquels s'organisent les activités sportives : stades, gymnases, terrains, salles, piscines, etc. Leur disponibilité, leur état, leur accessibilité (géographique, sociale, physique) et leur gestion (planning, coûts, co-utilisation) jouent un rôle déterminant dans le déploiement d'une offre sportive de qualité.

Elles sont souvent partagées entre plusieurs clubs, communes ou disciplines, ce qui nécessite des compétences de négociation, d'adaptation et de coordination.

Cadre institutionnel et sociétal

Le cadre institutionnel et sociétal dans lequel évoluent les organisations sportives exerce une influence majeure sur leurs choix et leurs possibilités d'action. Ces influences peuvent se traduire en opportunités (financements, politiques publiques sportives, reconnaissance statutaire), ou en contraintes (normes réglementaires, obligations administratives, évolutions légales, attentes accrues en matière de transparence, de diversité, de durabilité).

Le contexte économique (inflation, coûts de l'énergie), sanitaire (COVID-19), démographique (vieillesse, mobilité) ou politique (réformes territoriales, nouvelles priorités gouvernementales) constitue un paysage mouvant, dans lequel les organisations doivent sans cesse s'adapter et se repositionner.

Facteurs historiques et culturels

Les organisations sportives héritent de traditions, de valeurs et de modes de fonctionnement inscrits dans leur histoire. Ces facteurs façonnent les formes de gouvernance, la place du bénévolat, la culture du collectif, la manière de décider, de communiquer ou de gérer les conflits.

Dans le contexte luxembourgeois, le fort enracinement local des clubs, le rôle historique de certaines fédérations, ou encore la coexistence de plusieurs cultures linguistiques et sociales influencent les logiques d'appartenance, de légitimité ou d'évolution.

Ces dimensions ne sont pas figées : elles peuvent être des freins au changement si elles ne sont pas reconnues, mais deviennent des leviers puissants si elles sont intégrées intelligemment dans les démarches de développement et d'adaptation. Comprendre les dynamiques historiques et culturelles permet d'agir avec justesse, en tenant compte des équilibres et des sensibilités propres à chaque organisation.

Les outputs : traduire la mission en résultats concrets

Les outputs correspondent aux produits, services ou activités générés par l'organisation à court terme. Ils représentent les manifestations concrètes de l'action de l'organisation, traduisant la mise en œuvre de ses missions et la mobilisation effective de ses ressources. Ces résultats mesurables incluent le nombre d'événements organisés, de bénéficiaires touchés, de formations délivrées, ou encore les supports produits. Ils doivent être communiqués de manière claire et stratégique aux parties prenantes. La reconnaissance, les soutiens et les partenariats dépendent en grande partie de cette capacité à démontrer concrètement l'utilité et l'impact des actions menées.

Les outputs permettent, en effet, de rendre compte de l'efficacité de l'organisation, tout en servant de base à l'évaluation des impacts à plus long terme.

Dans une perspective systémique, il est utile de distinguer deux types d’outputs :

Type d’output	Exemples
Outputs internes	Réunions, procédures formalisées, outils numériques, contenus pédagogiques
Outputs externes	Résultats sportifs, événements publics, stages, licences, campagnes, services rendus aux clubs

Les **outputs internes** reflètent la capacité organisationnelle à produire, gérer et structurer ses ressources. Les **outputs externes** sont les prestations livrées aux bénéficiaires ou partenaires, traduisant l’action vers l’extérieur.

Les organisations devraient formaliser systématiquement leurs outputs sous forme de rapports, bilans ou tableaux de bord partagés, incluant des indicateurs clairs et des témoignages d’impact, diffusés auprès des membres, partenaires et décideurs.

Avantages attendus

Meilleure lisibilité des actions, valorisation du travail accompli, consolidation du soutien institutionnel et social.

Les outcomes : générer un impact durable sur les individus et la société

Les outcomes désignent les effets profonds et durables des actions de l’organisation. Ils traduisent l’atteinte d’objectifs sociétaux, éducatifs ou structurels, tels que l’amélioration de la santé, le renforcement de la cohésion sociale, la transformation des pratiques sportives ou la pérennisation des structures.

Ils nécessitent une démarche d’évaluation qualitative, longitudinale et participative, et constituent un indicateur central de la contribution réelle de l’organisation au bien commun. Ces outcomes sont surtout des effets indirects qui donnent du sens à l’action des organisations sportives. Comme ils sont difficiles à mesurer, il est conseillé de se concentrer sur les outputs concrets et en déduire les outcomes probables, comme l’impact social ou éducatif. L’important est de les expliciter pour orienter les actions et valoriser leur utilité.

Là encore, une distinction s’impose entre effets internes et externes :

Type d’outcome	Exemples
Outcomes internes	Meilleure gouvernance, motivation renforcée, stabilisation des équipes
Outcomes externes	Performance sportive, inclusion accrue, hausse du bien-être, structuration des clubs partenaires

Les **outcomes internes** expriment la maturité et l’évolution de l’organisation elle-même. Les outcomes externes sont les changements observables chez les bénéficiaires ou dans l’environnement : ils mesurent l’impact réel de l’organisation dans la société.

L’articulation entre outputs et outcomes, entre interne et externe, constitue un levier stratégique pour piloter la performance, justifier les ressources, et démontrer l’utilité sociale des organisations sportives.

La boucle de rétroaction (Feedback) : moteur de l’adaptation et de l’amélioration continue

La capacité d’une organisation à apprendre de ses actions repose sur une boucle de rétroaction bien structurée. Celle-ci permet de collecter et d’analyser les données issues des outputs et des outcomes, d’identifier les écarts entre objectifs et réalisations, puis de réorienter les priorités ou les méthodes.

Elle implique une culture de l’évaluation, de la transparence et de l’engagement collectif dans les processus d’amélioration. Cette logique de retour d’expérience est essentielle pour maintenir la pertinence, la qualité et la légitimité de l’action.

Pour cela les structures sportives luxembourgeoises peuvent utiliser, un outil d’auto-évaluation, mis à disposition en annexe. Il permet à chaque organisation d’évaluer son niveau de préparation au changement dans les domaines clés couverts par le modèle, tels que la vision, les ressources humaines, la gouvernance, les processus internes ou encore les partenariats.

Cet outil constitue un levier de réflexion collective, favorisant une prise de conscience partagée, la définition de priorités réalistes et la mise en place de plans d’action adaptés à chaque contexte. En mobilisant les différents leviers proposés – de la veille stratégique à la communication de l’impact – les organisations renforcent leur maturité, leur légitimité et leur contribution sociale.

Ainsi, en s’appropriant ce cadre, le mouvement sportif luxembourgeois consolide ses fondations pour relever les défis actuels et futurs, tout en s’inscrivant dans une logique d’amélioration continue.

Après avoir posé les fondements théoriques et stratégiques du modèle luxembourgeois de renforcement des capacités organisationnelles, il convient désormais d’en explorer les modalités concrètes de déploiement dans les clubs, fédérations et structures sportives du pays.

L’intérêt du modèle réside dans sa capacité à se traduire en domaines d’action clairs, directement observables sur le terrain. Ces domaines – qu’ils relèvent de l’encadrement sportif, du pilotage stratégique, de l’administration générale ou du développement organisationnel – constituent les axes à travers lesquels les organisations sportives construisent leur maturité, renforcent leur efficacité et maximisent leur utilité sociale.

Le chapitre suivant propose ainsi une lecture fonctionnelle et systémique de ces domaines stratégiques. Pour chacun d’eux, les missions essentielles sont identifiées afin de faire le lien entre les principes structurants du modèle et les réalités opérationnelles. Cette approche vise à offrir aux acteurs de terrain un cadre de référence concret et adaptable, leur permettant d’évaluer leurs pratiques, de clarifier les rôles, et de faire évoluer leurs structures en phase avec les défis du secteur du sport.

RÉSUMÉ

Le modèle de renforcement des capacités organisationnelles pour le sport luxembourgeois constitue un cadre intégré, spécifiquement conçu pour accompagner les clubs, fédérations et structures sportives dans leur développement durable, cohérent et résilient. En s'appuyant sur des fondements théoriques solides (Mintzberg, Hall, Simon, Königswieser & Keil) et une lecture systémique de l'organisation, ce modèle outille les acteurs du sport pour faire face aux défis actuels tout en maximisant leur utilité publique.

Ce cadre modulaire couvre toutes les dimensions clés du fonctionnement organisationnel : vision stratégique, ressources humaines, gouvernance, management, ressources externes, processus, partenariats, technologies, résultats et impacts. Il est pensé pour s'adapter aux spécificités du terrain luxembourgeois, dans une logique de professionnalisation progressive, d'apprentissage collectif et d'amélioration continue.

MESSAGES CLÉS

Un modèle ancré dans les réalités luxembourgeoises

Conçu pour répondre aux besoins spécifiques du tissu sportif national, ce modèle offre un référentiel structurant, adaptable et opérationnel pour guider les politiques publiques et les actions de terrain.

Une approche systémique et interconnectée

Le modèle considère chaque organisation comme un système vivant, articulant leviers internes, ressources externes, processus de coordination, résultats produits et impacts sociétaux. Les domaines ne sont pas traités en silos, mais comme des éléments interdépendants.

Une professionnalisation progressive sans rupture du modèle associatif

L'objectif n'est pas de remplacer le bénévolat, mais de créer les conditions de sa valorisation et de sa complémentarité avec des fonctions professionnelles, dans un cadre structuré, durable et équitable.

Des dimensions clés clairement identifiées

Le modèle se décline en leviers concrets :

- Vision stratégique partagée ;
- Ressources humaines valorisées ;
- Leadership et management efficaces ;
- Gouvernance participative ;
- Veille stratégique et accès aux ressources externes ;
- Infrastructures et outils numériques ;
- Partenariats territoriaux ;
- Évaluation des résultats (outputs) et des impacts (outcomes) ;
- Boucle de rétroaction pour piloter le changement.

Un levier de transformation organisationnelle

Ce modèle permet aux structures sportives de renforcer leur maturité, de sécuriser leurs projets, d'améliorer leur visibilité et de mieux répondre aux exigences des partenaires publics et privés.

Un outil d'appropriation et d'évaluation partagée

Le Readiness Self-Assessment Tool propose aux organisations une méthode d'auto-diagnostic pour mesurer leur niveau de préparation au changement et prioriser leurs actions de développement organisationnel.

Un fondement pour guider l'action publique

Ce cadre peut servir de base stratégique commune pour piloter les soutiens institutionnels, accompagner les clubs et fédérations, et harmoniser les efforts de structuration à l'échelle nationale.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

5. Conclusion et perspectives

Vers un modèle intégré et durable de développement des capacités organisationnelles

Le modèle proposé pour le développement des capacités organisationnelles constitue une réponse stratégique aux fragilités structurelles, humaines et financières identifiées au sein du mouvement sportif. En plaçant le renforcement des ressources humaines au cœur de cette dynamique – qu'il s'agisse de dirigeants, de personnel technique et administratif ou de bénévoles – il s'agit de doter les organisations sportives des compétences et des outils nécessaires pour relever les défis présents, tout en anticipant ceux à venir. La diversification des sources de financement, parallèlement, représente un levier incontournable pour consolider l'autonomie des structures et favoriser l'émergence de modèles économiques plus résilients et innovants.

Au-delà de l'adaptation à court terme, la mise en œuvre de stratégies de développement fondées sur une gouvernance modernisée, une gestion optimisée des processus, une utilisation intelligente des infrastructures, et une ouverture aux partenariats multi-acteurs permettra d'inscrire les clubs et fédérations dans une trajectoire de transformation durable. Il conviendra, dans cette optique, de renforcer la capacité des organisations à élaborer des visions stratégiques, à innover dans leurs pratiques et à aligner leurs missions avec les grandes priorités sociétales – santé publique, inclusion, éducation, durabilité.

Ce cadre constitue une plateforme évolutive, qui devra être réévaluée et ajustée en fonction de l'évolution du contexte politique, économique et social. Il offre néanmoins dès aujourd'hui une base solide pour un repositionnement ambitieux du sport organisé au sein de la société, non seulement comme vecteur de performance ou de loisirs, mais comme catalyseur de cohésion sociale, de bien-être collectif et de développement territorial.

En projetant ce modèle dans l'avenir, l'objectif est clair : construire un écosystème sportif plus robuste, plus agile et plus inclusif, capable de répondre efficacement aux attentes des citoyens tout en contribuant activement à la réalisation des objectifs de politique publique. Cette vision implique un engagement partagé entre acteurs publics, structures sportives et partenaires privés – un partenariat stratégique au service d'un sport luxembourgeois durable, innovant et socialement impactant.

Pistes d'actions stratégiques pour renforcer les capacités organisationnelles

Afin de traduire les constats, analyses et orientations du présent document en leviers concrets de transformation, il est indispensable de proposer une série de pistes d'actions stratégiques. Celles-ci visent à accompagner les clubs et fédérations dans le renforcement de leurs capacités organisationnelles, à tous les niveaux : humain, structurel, financier, numérique, stratégique et partenarial.

Ces orientations stratégiques de ce document ne doivent pas être comprises comme un modèle rigide, mais un cadre d'appui évolutif permettant aux acteurs du secteur sportif de prioriser leurs efforts en fonction de leurs ressources, de leur maturité organisationnelle et des opportunités offertes par leur environnement. Elles s'inscrivent dans une logique de développement systémique, favorisant l'apprentissage continu, l'innovation sociale et la collaboration multi-acteurs.

Les actions proposées reposent sur trois logiques complémentaires :

- **Former et professionnaliser** : consolider les compétences internes pour assurer une gouvernance efficace, une gestion agile et une adaptation continue.
- **Soutenir, accompagner et conseiller** : proposer un accompagnement stratégique et méthodologique sur mesure, basé sur un diagnostic partagé, afin d'aider les organisations à clarifier leurs priorités, structurer leurs projets, résoudre des situations complexes et renforcer leur autonomie d'action. Il s'agit notamment de mobiliser des expertises externes (coaching, mentorat, audit organisationnel, médiation) pour stimuler une dynamique de transformation durable.
- **Structurer et connecter** : créer un cadre propice à la coopération, au partage de savoirs et à la mutualisation des moyens, afin de renforcer la résilience collective du secteur.

Structurées autour des sept axes du modèle luxembourgeois de développement des capacités organisationnelles – Ressources humaines, Management et leadership, Vision stratégique et gouvernance, Partenariats et réseaux, Innovation et formation, Infrastructures et technologies – ces pistes visent à orienter la mise en œuvre concrète du cadre d'action, en soutenant l'émergence d'un mouvement sportif plus solide, plus durable et en phase avec les défis sociétaux actuels.

BIBLIOGRAPHIE

6. Bibliographie

1. Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
2. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
3. Ashby, W. R. (1956). *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall.
4. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual*. Mind Garden.
5. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
6. Bayle, E., & Madella, A. (2002). Development of a taxonomic model for performance evaluation of National Sport Organisations. *European Journal of Sport Science*, 2(2), 1-21.
7. Bayle, E., and Clausen, J. (2024). A Conceptual Model to Understand and Assess International Sport Federations' Organizational Performance, *Journal of Global Sport Management*, 1-25.
8. Bernardeau-Moreau, D. (2023). La sociologie des organisations sportives. *Staps*, 142(4), 107-127.
9. Bertalanffy, L. von. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.
10. Botwina, G., Winand, M., Koutsioundas, V., Fornalik, J., and Anagostopoulos, C. (2021). *Good Governance Codes in Sport – Baseline report*, Cofinanced by the European Union under Erasmus Plus Program.
11. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public policy and the capacity to serve: A process approach. *Policy Studies Journal*, 29(4), 612-627.
12. Camiré, M., Trudel, P., & Forneris, T. (2012). *Coaching life skills in sport*. Routledge.
13. Casey, M. M., Payne, W. R., & Eime, R. M. (2012). Organizational readiness and capacity building strategies of sporting organizations to promote health. *Sport Management Review*, 15(2), 109-124. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.10.003>
14. Chevalier, G. (2018). Le bénévolat sportif est en crise: les collectivités s'activent. *La Gazette des Communes*. <https://www.lagazettedescommunes.com/595324/le-benevolat-sportif-est-en-crise-les-collectivites-sactivent/>
15. Clausen, J., Bayle, E., Giauque, D., Ruoronen, K., Lang, G., Nagel, S., ... & Schlesinger, T. (2018). Drivers of and barriers to professionalization in international sport federations. *Journal of Global Sport Management*, 3(1), 37-60.
16. Corthouts, J., van der Roest, J. W., Winand, M., Borgers, J., Claes, E., Vos, S., & Scheerder, J. (2024). A longitudinal analysis of organisational capacity determinants of the perceived need for change, adoption of "light" sports initiatives and organisational growth in voluntary sports clubs. *European Journal for Sport and Society*, 21(1), 1-21.
17. Cuskelly, G., Hoye, R., & Auld, C. (2006). *Volunteer management in sport: A strategic approach*. Routledge.
18. Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. *Sport Management Review*, 9(2), 141-163. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(06\)70023-7](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(06)70023-7)
19. Denis, J.-L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283.

20. Doppler, K., & Lauterburg, C. (2002). *Changer avec succès*. Village Mondial.
21. Elmoose-Østerlund, K., Cuskelly, G., Høyer-Kruse, J., & Voldby, C. R. (2019). Building and sustaining organisational capacity in voluntary sports clubs: Findings from a longitudinal study. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(1), 23–38. <https://doi.org/10.1080/19406940.2018.1534182>
22. European Observatoire of Sport and Employment (2023). *Sport Volunteering in Europe: Realities, opportunities and challenges*. V4V project co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union.
23. Feiler, S., Coates, D., Wicker, P., & Breuer, C. (2023). The perceived financial situation of nonprofit sports clubs explained by objective financial measures. *Sport Management Review*, 26(4), 607–627.
24. Ferguson, J. (2021). Effective sporting organisations: A practitioner's perspective. *Open Journal of Social Sciences*, 9(12), 167–211.
25. Ferkins, L., & Shilbury, D. (2015). The stakeholder dilemma in sport governance: Toward the notion of "stakeowner". *Journal of Sport Management*, 29(1), 93–108.
26. Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
27. Gouvernement Lux , journal officiel (2005). – Loi du 3 août 2005 concernant le sport. <https://legilux.public.lu/eli/etat/leg/loi/2005/08/03/n2/jo>
28. Gurgis, J., & Kerr, R. (2021). Technologies in elite sport: Implications for performance and integrity. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(2), 221–238.
29. Hall, M. H., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., de Wit, M., Embuldeniya, D., et al. (2003). The capacity to serve: A qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations. Canadian Centre for Philanthropy.
30. Hall, M., Lasby, D., Ayer, S., & Charette, A. (2003). State of the nonprofit sector in Canada: Mapping the organizational landscape. Imagine Canada.
31. Horton, D., Alexaki, A., Bennett-Lartey, S., Brice, K., Campilan, D., Carden, F., et al. (2003). Evaluating capacity development: Experiences from research and development organizations around the world. International Service for National Agricultural Research.
32. Hoyer, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport Governance*. Elsevier.
33. Hoyer, R., & Nicholson, M. (2008a). Locating social capital in sport policy. In M. Nicholson & R. Hoyer (Eds.), *Sport and social capital* (pp. 69–92). Elsevier.
34. Hoyer, R., & Nicholson, M. (2008b). *The governance of sport organizations*. Routledge.
35. Königswieser, R., & Keil, M. (2000). *Systemic Consultancy in Organisations: Concepts, Tools, and Interventions*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
36. Königswieser, R., & Keil, M. (2012). *Das Handbuch der systemischen Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
37. Königswieser, R., & Keil, M. (2012). *Systèmes vivants et changement*. Éditions de Boeck.
38. Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Suhrkamp.
39. Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
40. Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
41. Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1980). *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*. Dordrecht: D. Reidel Publishing Company.
42. Miake-Lye, I. M., Delevan, D. M., Ganz, D. A., Mittman, B. S., & Finley, E. P. (2020). Unpacking organizational readiness for change: an updated systematic review and content analysis of assessments. *BMC health services research*, 20, 1–13.
43. Millar, P., & Doherty, A. (2016). Capacity building in nonprofit sport organizations: Development of a process model. *Sport Management Review*, 19(4), 365–377. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.11.002>
44. Minikin, B. (2013). The planned development of sport organizations. In *Routledge Handbook of Sport Management* (pp. 42–56). Routledge.
45. Minikin, B., & Robinson, L. (2009). A question of readiness. Unpublished MEMOS Project. Lausanne: Olympic Solidarity.
46. Misener, K., & Doherty, A. (2012). Connecting the community through sport club partnerships. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4(2), 243–255. <https://doi.org/10.1080/19406940.2012.674963>
47. Misener, K., & Doherty, A. (2014). A case study of organizational capacity in nonprofit community sport. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2), 280–296. <https://doi.org/10.1177/0899764012451223>
48. Næss, H. E., & Hanssen, T. A. (2023). « The only person you can delegate tasks to is yourself ». Leadership challenges and turnover in national federations of sport. *Scandinavian Sport Studies Forum*. 14, 1–27.
49. Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giauque, D. (2015). Professionalisation of sport federations – A multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 407–433. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1062990>
50. Nichols, G., & James, J. (2008). Financial sustainability and the role of nonprofit sport organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13(3), 217–229. <https://doi.org/10.1002/nvsm.383>
51. Nichols, G., & James, M. (2008). One size does not fit all: Implications of sports club diversity for their effectiveness as a policy tool and for government support. *Managing Leisure*, 13(2), 104–114. <https://doi.org/10.1080/13606710801941871>
52. Organisation mondiale de la Santé. (2020). *Lignes directrices sur l'activité physique et la sédentarité*. Genève : Organisation mondiale de la Santé. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240015128>
53. Parent, M. M., MacDonald, D. J., & Séguin, B. (2017). Organizational learning in sport event organizations: An integrative review. *Journal of Sport Management*, 31(1), 1–17.
54. Pasmore, W., Francis, C., Haldeman, J., & Shani, A. (1982). Sociotechnical systems: A North American reflection on empirical studies of the seventies. *Human relations*, 35(12), 1179–1204.
55. Pedras, L., Taylor, T., & Frawley, S. (2020). Responses to multi-level institutional complexity in a national sport federation. *Sport Management Review*, 23(3), 482–497.
56. Rossi, L., Breuer, C., Hoekman, R., Nagel, S., & van der Werff, H. (2021). Organizational capacity building in non-profit sport clubs: Exploring the role of competition as a capacity building stimulus. *Journal of Sport Management*, 35(2), 109–122. <https://doi.org/10.1123/jsm.2020-0192>
57. Rowe, K., Shilbury, D., Ferkins, L., & Hinckson, E. (2013). Sport development and organizational capacity: An integrated model. *Sport Management Review*, 16(3), 321–334.
58. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

59. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
60. Simon, F. B. (1997). *Einführung in die systemische Organisationstheorie: Ein konstruktivistischer Beitrag zur Organisationsforschung*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
61. SIRC. (2019). *Sport Information Resource Centre: Annual Report 2019*. Sport Information Resource Centre.
62. Skinner, J., Engelberg, T., & Zakus, D. H. (2014). Development through sport: Building social capital in disadvantaged communities. *Sport Management Review*, 17(1), 44-58. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.06.006>
63. Sotiriadou, P., Brouwers, J., & Le, T.-A. (2014). Choosing a qualitative data analysis tool: A comparison of NVivo and Leximancer. *Annals of Leisure Research*, 17(2), 218-234.
64. Sotiriadou, P., Shilbury, D., & Green, B. (2014). The governance of sports organizations: The case of community sport clubs. *Journal of Sport Management*, 28(6), 649-663. <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0214>
65. Sotiriadou, P., Wicker, P., & Quick, S. (2014). *Managing sport development: An international approach*. Routledge.
66. Sotiriadou, P., Wicker, P., & Quick, S. (2014). Understanding the organizational performance of national sport organizations. *Sport Management Review*, 17(3), 320-331.
67. von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory*. George Braziller.
68. von Foerster, H. (1984). *Observing Systems*. Intersystems Publications.
69. Von Foerster, H. (1981). *Observing Systems*. Seaside, CA: Intersystems Publications.
70. Wicker, P., & Breuer, C. (2011). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport Management Review*, 14(2), 188-201. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.01.002>
71. Wicker, P., Hallmann, K., & Breuer, C. (2012). Micro and macro level determinants of sport infrastructure: The case of swimming pools in Germany. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 177-199.
72. Wiener, N. (1948). *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*. MIT Press.
73. Wiener, N. (1948). *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Cambridge, MA: MIT Press.
74. Winand, M., & Anagnostopoulos, C. (Eds.). (2019). *Research handbook on sport governance*. Edward Elgar Publishing.
75. Winand, M., Steen, A., & Kasale, L. L. (2023). Performance management practices in the sport sector: an examination of 32 Scottish national sport organizations. *Journal of Global Sport Management*, 8(4), 739-762.
76. Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. (2014). A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature. *Managing leisure*, 19(2), 121-150.
77. Winand, M., Wagner, M., Merten, S., et Marlier, M. (2021). Comprendre et réduire l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur le secteur sportif au Luxembourg. *Rapport pour le Ministère des Sports*.
78. Winand, M., Zintz, T., & Scheerder, J. (2012). A financial management tool for sport federations. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2(3), 225-240.

