



REVUE DES DÉPENSES

RECONNAISSANCE ET SUBVENTIONNEMENT DES FÉDÉRATIONS
SPORTIVES

RAPPORT

19 septembre 2024



REVUE DES DÉPENSES 2024

RECONNAISSANCE ET SUBVENTIONNEMENT DES FEDERATIONS SPORTIVES

RAPPORT – 19 SEPTEMBRE 2024

Table des matières

Introduction.....	3
1. Reconnaissance et subventionnement des fédérations sportives.....	3
1.1 Processus de Demande de Reconnaissance.....	3
1.2 Conditions Générales de Reconnaissance.....	3
1.3 Cadre de Subventionnement.....	4
1.4 Octroi de la Subvention et utilisation des subventions.....	5
1.5 Répartition et Allocation des Fonds.....	5
2. Identification des objectifs.....	5
3. Constats et Identification des lacunes.....	7
3.1 Seuils minimaux des critères de reconnaissance facilement atteignables.....	7
3.2 Limites du Contrôle et du Suivi.....	8
4. Expertise externe.....	8
5. Options d'amélioration.....	9
Première option : Deux niveaux de reconnaissance.....	9
Deuxième option : Réaffectation des subventions forfaitaires de fonctionnement.....	14
Troisième option : Grille d'évaluation pour les principes de bonne Gouvernance.....	15
6. Annexes.....	17
Tableau 1 : Fédérations sportive compétitive FWB.....	17
Tableau 2 : Fédérations à moins de 1000 membres.....	20

Introduction

La Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) joue un rôle primordial dans la structuration et le soutien du mouvement sportif à travers la reconnaissance et le subventionnement des fédérations et associations sportives. Avec l'évolution rapide du paysage sportif, caractérisée par l'apparition de nouvelles disciplines et une tendance à la scission au sein de certaines fédérations, le système actuel fait face à des défis importants. Ces défis comprennent une augmentation régulière du nombre de fédérations reconnues, une pression croissante sur des ressources budgétaires limitées, ainsi qu'une charge de travail accrue pour l'Administration générale du Sport (AGS) due à une augmentation du nombre de dossiers à traiter. Dans ce contexte, certaines fédérations ou associations peinent à rencontrer les exigences imposées par les différentes dispositions décrétales.

L'objectif de cette revue des dépenses est d'émettre des options d'amélioration du décret du 3 mai 2019, de l'AGCF du 31 mars 2022, en vue d'optimiser les ressources disponibles destinées au Mouvement sportif organisé. Cette optimisation est nécessaire pour répondre efficacement aux besoins du mouvement sportif, tout en assurant une gestion efficiente des ressources financières et humaines de l'AGS. Les principales questions de recherche incluent la révision des critères de reconnaissance, la possibilité de regrouper certaines disciplines sportives au sein des fédérations reconnues, les effets de ces regroupements, et l'évaluation de l'introduction d'un nouveau statut de fédération sportive reconnue sans subventionnement. Ces questions visent à explorer les moyens de renforcer la cohésion et l'efficacité du mouvement sportif francophone, tout en alignant mieux les pratiques de reconnaissance et de subventionnement avec les objectifs stratégiques de la FWB. L'approche adoptée par le Groupe de Travail (GT), incluant la consultance externe, a pour but de formuler des recommandations basées sur une analyse des pratiques actuelles, des besoins du mouvement sportif, et des objectifs à long terme de la FWB dans le domaine du sport.

1. Reconnaissance et subventionnement des fédérations sportives

1.1 Processus de Demande de Reconnaissance

La demande de reconnaissance est introduite auprès du Gouvernement via un formulaire spécifique et doit être accompagnée des annexes déterminées par celui-ci. La reconnaissance est accordée par le Gouvernement, après avis du Conseil supérieur, pour une période de **huit ans**, débutant le 1er janvier de l'année suivant les Jeux olympiques et paralympiques d'été. Cette période peut être ajustée si la reconnaissance intervient en cours de période. Les deux prochaines périodes de reconnaissance débiteront alors en 2025 et en 2033.

1.2 Conditions Générales de Reconnaissance

La reconnaissance des fédérations sportives par la Communauté française s'appuie sur un ensemble d'une vingtaine de critères, allant des conditions génériques comme la localisation du siège,

l'affiliation à la Communauté française, la constitution en ASBL, jusqu'à une gestion autonome sur le plan financier, comptable et administratif. Certains critères sont plus spécifiques, incluant la gestion démocratique des cercles, l'interdiction des affiliations multiples, une exigence d'ancienneté d'activité, ainsi qu'une obligation de communiquer annuellement les statistiques des membres. Toutefois, les critères qui revêtent une importance particulière pour cette Revue des Dépenses (RD) sont les suivants :

1. **Fédération de Cercles dans Trois Lieux Géographiques** : Les fédérations doivent regrouper des cercles dans au moins trois des lieux géographiques suivants : provinces du Brabant wallon, du Hainaut, de Liège, du Luxembourg, de Namur et région bilingue de Bruxelles-Capitale.
2. **Minimum de 250 Sportifs Actifs** : Les fédérations doivent compter au moins 250 membres actifs lors de leur demande de reconnaissance et maintenir ce nombre tout au long de leur période de reconnaissance. Ce minimum est fixé à 1000 pour les fédérations sportives non compétitives)
3. **Inspection des Activités** : Les fédérations doivent accepter l'inspection de leurs activités et le contrôle de leurs documents par des fonctionnaires gouvernementaux.
4. **Code Disciplinaire** : Un code disciplinaire doit être intégré dans leurs statuts ou règlements.
5. **Promotion du Code d'Éthique Sportive** : Le Code d'éthique sportive doit être intégré dans les règlements des fédérations, qui doivent également promouvoir le décret éthique auprès de leurs membres.
6. **Engagements Additionnels** :
 - a. Mise en place d'une structure dédiée aux questions de tolérance, respect, éthique et esprit sportif, avec désignation d'une personne relais.
 - b. Création d'une structure d'accompagnement des sportifs pour les soutenir dans leur projet de vie, également avec une personne relais.
 - c. Élaboration d'un plan de féminisation concernant la pratique sportive, l'encadrement, la formation, et l'arbitrage.

1.3 Cadre de Subventionnement

Pour recevoir des subventions, les fédérations doivent d'abord obtenir une reconnaissance officielle. Cette reconnaissance déclenche l'attribution d'une subvention destinée aux frais de fonctionnement. Être reconnu ouvre également la porte à d'autres subventions facultatives. La subvention forfaitaire pour les frais de fonctionnement est répartie en différentes enveloppes, avec des critères spécifiques attribués à chacune :

- ➔ **Enveloppe A (50%)** : Calculée en fonction du nombre de membres affiliés. Chaque fédération reçoit un forfait fixe (15.000€) plus un montant variable basé sur le nombre de membres (système de points).
- ➔ **Enveloppe B (25%)** : Basée sur le nombre de cercles affiliés, avec un système de points attribués en fonction du nombre de cercles (le montant de l'enveloppe B pour une fédération ne peut pas excéder 50% du montant de l'enveloppe A).

- ➔ **Enveloppe C (10%)** : Dédiée aux sportifs de haut niveau, espoirs sportifs, partenaires d'entraînement et à la présence d'un centre de formation.
- ➔ **Enveloppe D (10%)** : Se concentre sur le nombre de cadres à vocation pédagogique, y compris les arbitres nationaux et de haut niveau.
- ➔ **Enveloppe E (5%)**¹ : Relie le montant de la subvention au respect des principes de bonne gouvernance par les fédérations.

L'addition de ces enveloppes forme alors le montant de la subvention totale pour chacune des fédérations. A noter que la subvention forfaitaire pour les fédérations et associations sportives « non compétitives » se calcule exclusivement au départ des enveloppes A et B.

1.4 Octroi de la Subvention et utilisation des subventions

Le montant de la subvention est déterminé suivant les critères établis ci-dessus de l'arrêté, et est octroyé pour une période de deux années budgétaires.

Les fédérations doivent introduire leur demande de subvention et joindre les documents administratifs et financiers requis, incluant les rapports financiers et la liste des cercles affiliés avec le nombre de membres affiliés.

1.5 Répartition et Allocation des Fonds

Les fédérations sont obligées de consacrer au moins **60%** de la subvention forfaitaire de fonctionnement à la rémunération du personnel du cadre administratif. De plus, la subvention forfaitaire de fonctionnement doit être employée pour recruter ou rémunérer au moins **un demi-équivalent temps plein** de type administratif. Ces exigences ont pour but de garantir que les fonds sont utilisés de manière à soutenir les structures de base nécessaires au bon fonctionnement et au développement des activités sportives.

2. Identification des objectifs

Une question centrale qui émerge de cette Revue des Dépenses (RD) est de comprendre pourquoi la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) choisit de soutenir et de subventionner les fédérations sportives. Bien que les **objectifs** derrière cette politique ne soient pas toujours décrits de manière exhaustive ou systématiquement liés aux pratiques de reconnaissance et de subvention dans les documents législatifs, une analyse attentive des textes révèle néanmoins des buts implicites. Ces objectifs, bien que présents, nécessitent un effort de déchiffrement et de discussions pour être pleinement compris, soulignant ainsi un manque de transparence et de cohérence dans la formulation législative actuelle. Cette section vise à clarifier la manière dont les objectifs stratégiques ont été intégrés et à souligner la nécessité d'un alignement plus explicite entre les objectifs identifiés et les mécanismes de reconnaissance et de subventionnement des fédérations. L'interprétation du décret relatif au

¹ L'enveloppe liée aux principes de bonne gouvernance, n'est pas vérifiée pour le moment. Le montant est alors automatiquement octroyé aux fédérations.

mouvement sportif organisé révèle implicitement une série d'objectifs guidant la politique sportive en FWB. Les axes suivants ont été identifiés :

Éthique et Intégrité

- Promotion de l'Éthique Sportive : Encourager l'adhésion à un code d'éthique et des chartes sportives pour des pratiques justes et respectueuses.
- Lutte contre la Manipulation des Compétitions : Engager une lutte active contre la manipulation des compétitions pour préserver leur intégrité.
- Pratique Sportive sans Dopage : Promouvoir un sport exempt de dopage, aligné sur la législation anti-dopage.
- Intégrité Physique, Psychique et Morale : Soutenir une pratique sportive qui protège l'intégrité des participants à tous les niveaux.

Gouvernance et Professionnalisation

- Gouvernance Adaptée : Mettre en avant une gouvernance sportive transparente, démocratique et responsable, incluant l'égalité de genre.
- Professionnalisation des Fédérations et Associations : Renforcer la gestion et l'organisation des entités sportives pour une meilleure efficacité.

Développement Durable et Sécurité

- Durabilité et respect de l'environnement : Encourager des pratiques sportives respectueuses de l'environnement.
- Sécurité : Assurer la sécurité de tous les participants aux activités sportives, incluant des mesures spécifiques pour les équipements et infrastructures.

Formation et Encadrement

- Encadrement de qualité : Garantir un encadrement formé et compétent, avec des normes établies pour la qualité de la formation.

Inclusion et Diversité

- Favoriser la pratique sportive féminine : Encourager l'accès et la participation des femmes dans le sport.
- Augmenter le nombre de membres sportifs : Accent sur une politique sportive inclusive et de qualité pour encourager davantage de personnes à s'engager dans le sport. L'objectif est de rendre la culture sportive et l'activité physique accessibles à tous, en dépassant les obstacles qui limitent la participation.

Performance et Reconnaissance

- Reconnaissance des performances et encadrement : Valoriser les talents et l'excellence dans le sport, y compris pour les sportifs de haut niveau et les arbitres.

- Assurer une représentativité sur le plan national et international : Soutenir la présence et le rayonnement des talents belges sur la scène nationale et internationale.

3. Constats et Identification des lacunes

La politique de reconnaissance et de subventionnement des fédérations sportives en FWB fait face à plusieurs défis significatifs qui nécessitent une attention particulière pour améliorer son efficacité. Les principaux constats sont les suivants :

Alignement insuffisant de la politique de reconnaissance avec les objectifs stratégiques

Le lien entre les objectifs stratégiques de la politique sportive et les mécanismes de reconnaissance et de subventionnement n'est pas toujours clair ou direct. L'absence de connexion directe entre les critères utilisés pour la reconnaissance et le subventionnement et les objectifs stratégiques ne fournit pas aux fédérations les orientations nécessaires pour aligner leurs actions sur les priorités de la Fédération Wallonie-Bruxelles. En conséquence, sans une corrélation explicite entre les critères et les objectifs, les fédérations risquent de ne pas adopter les mesures requises pour contribuer effectivement aux objectifs sportifs et organisationnels escomptés par la politique. Par rapport au modèle de subventionnement actuel, il se concentre largement sur des mesures quantitatives, telles que le nombre de membres (50% de la part du subventionnement) et le nombre de cercles (25%), sans prendre suffisamment en compte la qualité des programmes offerts par les fédérations. Notamment, la part destinée à la bonne gouvernance (5%), qui est un critère qualitatif, est attribuée systématiquement à toutes les fédérations sans aucune évaluation de leur adhésion aux principes de bonne gouvernance.

3.1 Seuils minimaux des critères de reconnaissance facilement atteignables

La relative simplicité des critères de reconnaissance pour les fédérations sportives se traduit par un afflux significatif de demandes, en attente ou déjà validées, couvrant des disciplines variées telles que la crosse, le billard-snooker, la scission du biathlon, la capoeira, le touch rugby, le vol libre, le football américain, le cricket, l'ultimate, le wushu, le kickboxing, et le pickleball. Cette tendance croissante des demandes de reconnaissance, illustrant directement la facilité avec laquelle les critères peuvent être satisfaits, souligne une préoccupation concernant la distribution des subventions. En effet, avec un budget constant et une augmentation du nombre de fédérations reconnues et donc subventionnées, la pression sur les ressources budgétaires disponibles s'intensifie. Cela risque de diluer l'impact des subventions, réduisant leur efficacité à soutenir adéquatement le développement et la promotion des sports au sein de la FWB. Ce constat souligne la nécessité de réexaminer et, si nécessaire, de renforcer les critères de reconnaissance afin de garantir que l'intégration de nouvelles fédérations enrichit de manière durable le paysage sportif. Il est essentiel de veiller à ce que cela ne compromette pas la qualité et la gestion globale du système de subventionnement, tout en accentuant l'importance de la professionnalisation des fédérations.

Les seuils étant tellement minimes, on constate **un manque d'incitation à la collaboration entre fédérations**. Actuellement, il n'y a pas de mesures incitatives existantes pour promouvoir le partage

de ressources ou le développement de projets conjoints, limitant ainsi le potentiel de synergies et d'innovations au sein du mouvement sportif telles que des économies d'échelle au niveau administratif.

3.2 Limites du Contrôle et du Suivi

Le mécanisme de suivi et de contrôle actuel semble manquer de robustesse, ne permettant pas toujours de vérifier si les fédérations respectent leurs engagements, ou d'évaluer l'impact des subventions sur le développement sportif. Les vérifications se limitent souvent à l'examen des documents financiers, sans contrôle effectif du respect d'autres exigences mentionnées dans le décret. Cela s'explique aussi par un **manque de précision dans les directives du décret**. Bien que le décret stipule l'engagement des fédérations envers des principes importants tels que la durabilité environnementale, l'intégrité, l'inclusion ou la sécurité, il manque totalement de clarté sur la manière dont ces engagements doivent être mis en œuvre et évalués. Cette approche restreinte ne favorise pas nécessairement l'évolution et la professionnalisation des fédérations vers l'atteinte des objectifs définis.

4. Expertise externe

Le rapport d'UCLouvain offre une analyse comparative des systèmes de subventionnement des fédérations sportives à travers l'Europe, examinant les diverses méthodes de gouvernance et de financement. Un accent particulier est mis sur la bonne gouvernance, avec une exploration détaillée des pratiques qui assurent la transparence et la responsabilité dans la distribution des fonds publics.

L'étude met en lumière l'importance d'avoir des critères de performance clairs et mesurables pour les fédérations, soulignant que des plans de développement stratégique efficaces peuvent significativement améliorer l'alignement des objectifs des fédérations avec les politiques sportives régionales. Ces plans sont cruciaux pour garantir que les fédérations utilisent les subventions de manière à promouvoir non seulement le sport mais aussi le bien-être social général.

Le rapport aborde également la question des fusions et collaborations de fédérations comme une stratégie potentielle pour optimiser les ressources et améliorer l'efficacité des subventions. Peu de recherches ont porté, jusqu'à présent, sur les collaborations entre fédérations sportives et le rapport propose des modèles de financement alternatifs qui pourraient être adaptés pour renforcer l'efficacité du système de subventionnement actuel. Il met en évidence les différents types de collaboration, en distinguant trois niveaux: la collaboration (comme le partage d'informations), l'alliance (programmation conjointe ou consolidation administrative) et l'intégration (coentreprises ou fusions). Ces différents types de collaboration pourraient être utiles dans le cadre de cette RD notamment dans le cas où certaines fédérations qui ne respecteraient pas les nouveaux critères envisageraient de collaborer entre elles.

Ce rapport aide à comprendre les pratiques en matière de subventionnement des fédérations sportives, offrant des perspectives sur la manière d'améliorer la gouvernance, la transparence et la responsabilité financière dans ce domaine.

5. Options d'amélioration

Dans le cadre de la revue des dépenses liée à la reconnaissance et au subventionnement des fédérations sportives en FWB, deux options d'amélioration **complémentaires** ont été proposées. La première option propose la création de deux niveaux de reconnaissance, ajustant l'accès aux subventions selon les critères remplis. La deuxième option favorise la réaffectation des subventions vers des initiatives spécifiques alignées sur les objectifs stratégiques de la FWB. Ces propositions visent à améliorer la gestion des ressources et à encourager une approche plus stratégique et professionnelle au sein des fédérations.

Première option : Deux niveaux de reconnaissance

La première option envisage la création de deux niveaux de reconnaissance : **un niveau de reconnaissance complète** offrant l'accès à toutes les subventions, dont le forfait de fonctionnement, et **un niveau de reconnaissance plus souple** pour des subventions spécifiques (sans subvention forfaitaire de fonctionnement). Ce modèle est déjà appliqué en Flandre où 21 fédérations sont reconnues sans subventions automatiques.

Les fédérations ne répondant pas aux critères stricts ne pourront pas bénéficier de la subvention forfaitaire pour les frais de fonctionnement. Cependant, elles pourront accéder à d'autres types de subventions, telles que celles destinées à la formation de cadre sportif à vocation pédagogique au niveau animateur/initiateur, à l'achat de matériel sportif pour les clubs (AMS), subvention Action sportive locale (ASL) et potentiellement, au soutien à des projets sportifs de haut niveau.

Cette approche répond à l'accessibilité excessive sous les critères actuels, provoquant une augmentation du nombre de fédérations et risquant d'affecter l'efficacité de cette politique. En renforçant les critères de reconnaissance, l'objectif est d'encourager les fédérations à renforcer leurs structures, voire à fusionner, afin de modérer l'expansion rapide du nombre de fédérations à subventionner et de professionnaliser d'avantage les fédérations.

A) Nouveaux critères de reconnaissances :

1. Augmentation du nombre de membres requis pour une reconnaissance complète

Dans le cadre de l'optimisation de la gestion des subventions, il a été proposé d'augmenter le nombre de membres nécessaires pour obtenir une reconnaissance complète des fédérations sportives. La détermination du seuil précis reste de la décision du gouvernement. Toutefois, pour illustrer concrètement l'impact de cette mesure, nous avons envisagé un scénario où le seuil serait fixé à 1000 membres.

L'augmentation du nombre de membre permettrait de contrer la dispersion des ressources engendrée par la multiplication des micro-fédérations, tout en soulignant que les critères de reconnaissance actuels sont trop accessibles et facilement atteignables. De plus, cette modification aligne directement

les efforts sur un des objectifs stratégiques de la Fédération Wallonie-Bruxelles d'augmenter le nombre de sportifs actifs. Par exemple, les fédérations pourraient chercher à intégrer des clubs qui ne sont actuellement affiliés à aucune fédération, ou à accroître leur visibilité et leurs programmes pour attirer plus de sportifs. Cela devrait entraîner une augmentation effective du nombre de nouveaux membres sportifs affiliés.

En fixant un seuil plus élevé, l'objectif est d'encourager les fédérations à envisager des fusions ou à s'élargir, renforçant ainsi leur professionnalisation, leur durabilité et leur pérennité. Cette mesure impacterait 16 des 56 fédérations existantes en 2024, représentant 10.346 membres (soit 1.45% du total des 771.990 membres) et environ 670.840 € de subventions (voir tableau 2 en annexe).

Il est à noter que les fédérations ne répondant pas à ce critère de membres resteraient reconnues mais seraient exclues de la subvention de fonctionnement forfaitaire. Toutefois, elles continueraient à pouvoir bénéficier d'autres formes de soutien telles que les subventions pour la formation des animateurs/initiateurs, l'achat de matériel sportif pour les clubs, des appels à projets (Cf option 2) et les initiatives destinées aux sportifs de haut niveau. Par exemple, la Ligue Francophone de Lutte Olympique qui compte actuellement 458 membres, bien qu'elle ne remplisse pas le critère de 1000 membres pour bénéficier d'une reconnaissance complète avec subvention forfaitaire de fonctionnement, pourrait toujours prétendre à d'autres formes de soutien financier. Actuellement, cette fédération reçoit un peu plus de 36.000€ de subvention liquidée pour ses frais de fonctionnement. Ces mesures garantissent que, malgré un nombre de membres inférieur au seuil requis pour la subvention principale, des organisations comme la Ligue Francophone de Lutte Olympique peuvent continuer à contribuer efficacement au développement sportif et à la promotion des disciplines qu'elles encadrent.

Un défi additionnel lié à cette option concerne la vérification du nombre de membres déclaré par les fédérations. Pour garantir l'exactitude des données, il est proposé d'introduire un système d'identification unique par membre, similaire à celui utilisé en Flandre. Le numéro d'identification unique, à travers l'utilisation autorisée du numéro de registre national, permettrait d'éviter les comptages doubles et les membres fictifs, assurant ainsi une distribution plus exacte des subventions et renforçant l'intégrité des données relatives au paysage sportif en FWB. Cette proposition sera reprise dans le Plan de Développement Informatique (PDI) pour la prochaine législature.

2. Elargissement de la représentation territoriale à cinq territoires sur six en FWB

Cette option propose d'élargir la présence des cercles sportifs des fédérations à cinq des six territoires de la FWB, incluant le Brabant wallon, le Hainaut, Liège, le Luxembourg, Namur, et la région bilingue de Bruxelles-Capitale. Cette extension vise également à répondre au défi posé par la dispersion croissante des ressources parmi un grand nombre de micro-fédérations. Elle aborde aussi le défi de la facilité d'accès aux critères de reconnaissance actuels.

En exigeant une représentation plus étendue, cette mesure vise à aligner stratégiquement les objectifs de diversité et d'inclusion au cœur de la politique sportive de la FWB. Cette nouvelle disposition encourage une répartition plus équitable des avantages du sport et de l'activité physique, favorisant ainsi une accessibilité accrue pour une variété plus large de communautés à travers la FWB. A titre de

comparaison, la Flandre exige que les fédérations soient représentées dans au moins quatre régions sur six pour obtenir la reconnaissance (sans nécessairement être subventionnées).

Une étude détaillée sur le siège social et les lieux d'activités des 5904 cercles des différentes fédérations a révélé que l'utilisation du siège social comme critère principal est préférable. Certaines disciplines sportives ne possèdent pas de site d'activité fixe ou ne sont pas praticables dans certaines régions. L'importance pour les différentes disciplines est d'avoir un point de contact pour les pratiquants d'un sport dans chacune des régions. Cette analyse a identifié que, outre les fédérations ne répondant pas au seuil de 1000 membres, trois fédérations (ski, ski nautique et balle pelote) seraient impactées, représentant plus de 180 000 € de subventions, en raison de leur présence dans moins de cinq régions (voir tableau 1 en annexe).

Ce critère souligne l'importance de la couverture géographique comme un vecteur essentiel pour atteindre les objectifs stratégiques de développement du sport, garantissant ainsi que le mouvement sportif en FWB soit réellement accessible à tous, peu importe la localisation. Cette approche aspire à construire un environnement sportif plus inclusif et représentatif, où chaque citoyen bénéficie d'un accès équitable au sport, contribuant à une société intégrée et dynamique.

3. Rédaction d'un Plan de Développement Stratégique à long terme avec Suivi et Accompagnement de la mise en œuvre

L'exigence de rédiger un plan de développement stratégique serait envisagée pour inciter les fédérations sportives à planifier leur croissance et leur développement de manière proactive et structurée sur l'ensemble des aspects de leur politique sportive. La rédaction proposée de ces plans stratégiques obligerait les fédérations à élaborer des stratégies précises et quantifiables, alignées sur les objectifs stratégiques de la politique sportive de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Ces plans incluraient des initiatives visant à promouvoir l'éthique sportive, à garantir une gouvernance de qualité, à respecter l'environnement, à renforcer la sécurité, ainsi qu'à soutenir la diversité et l'inclusion, et à améliorer la visibilité ainsi que les performances au niveau national. Pour cela l'AGS devra rédiger son propre « plan de développement stratégique », sur base de l'expertise externe, afin de guider et d'harmoniser les fédérations, de clarifier les objectifs et de permettre aux fédérations de s'intégrer dans cette vision. Ce changement marquerait un renforcement des exigences actuelles, soulignant l'importance d'une gestion stratégique plus rigoureuse et d'un engagement continu envers l'amélioration des standards et pratiques au sein des fédérations sportives.

Ces plans stratégiques nécessitent que les fédérations démontrent leur capacité à aligner leurs actions et initiatives sur les attentes de la communauté sportive et les directives de la FWB. Un suivi de l'implémentation de ces plans est exigé, garantissant ainsi une planification stratégique, une responsabilisation et une transparence accrues. L'accompagnement fourni vise à soutenir les fédérations dans la mise en œuvre de leurs plans de développement, et à maintenir un contact continu entre l'AGS et les fédérations, afin de garantir une application efficace et conforme aux objectifs de la FWB. Ce nouveau service d'accompagnement proposé par l'Administration doit s'accompagner d'une adaptation de l'organigramme qui permette d'allouer les ressources humaines spécialement attachées à cette tâche.

Le dispositif proposé vise à professionnaliser davantage les fédérations, les encourageant à développer une approche systématique et réfléchie pour mieux correspondre aux valeurs et objectifs de la FWB.

Chaque fédération reconnue et subventionnée devra soumettre un plan de développement au début de chaque olympiade. Ce plan devra détailler les engagements entre les fédérations et l'AGS, incluant les objectifs à atteindre et la façon dont ces derniers sont mesurés, à l'aide d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs.

Une étude des décrets en Flandre a révélé une initiative similaire, où l'agence Sport Vlaanderen conclut avec chaque fédération un accord de coopération sur l'optimisation de l'offre et du fonctionnement adaptés aux besoins de chaque sportif. Ces accords, en vigueur pour la durée d'une olympiade, sont conçus pour coacher et accompagner les fédérations afin d'optimiser leur offre.

L'exécution de ces plans de développement stratégiques serait suivie à mi-parcours et serait ajustée en consultation avec la fédération sportive par l'AGS. En cas de non-réalisation des engagements, la subvention de base pourrait être ajustée proportionnellement, afin de garantir la poursuite des objectifs stratégiques.

B) Bilan et perspectives : avantages, défis et transition des critères de reconnaissance des fédérations sportives

Avantages

1. **Réduction de la dispersion des ressources** : En augmentant le seuil des membres requis, en étendant la présence géographique et en exigeant un plan de développement stratégique, cette option vise à consolider les ressources disponibles, en les orientant vers les fédérations les mieux structurées et les plus à même de soutenir efficacement le sport en FWB. Ce faisant, elle aborde directement le problème sous-jacent à cette revue des dépenses, à savoir que la prolifération des fédérations pourrait, à terme, diminuer l'efficacité de la politique de subventionnement en dispersant excessivement les ressources.
2. **Professionnalisation des fédérations** : L'élaboration et le suivi de plans de développement stratégiques encouragent les fédérations à se professionnaliser, à améliorer leur gestion et à renforcer leur impact sur le sport et la communauté.
3. **Promotion de l'inclusion et de la diversité** : L'extension des territoires et l'augmentation des membres renforcent l'accessibilité et la diversité dans le sport, permettant à un plus large spectre de la population de bénéficier de programmes sportifs.

Défis

1. **Ambitions élevées** : L'augmentation significative du nombre de membres requis pourrait être difficile à atteindre pour certaines petites fédérations, les plaçant potentiellement dans une position défavorable.
2. **Charge administrative** : La mise en œuvre des plans de développement stratégiques augmentera la charge administrative pour les fédérations, nécessitant une documentation complète ainsi que la mise en place d'actions et de rapportages réguliers. Toutefois, cette charge est atténuée par un suivi et un accompagnement de l'AGS, facilitant ainsi l'adaptation des fédérations à ce nouveau cadre. De plus, ce système révisé permettra aux nouvelles fédérations pleinement reconnues de bénéficier de subventions parfois supérieures, compensant ainsi les exigences administratives renforcées. Ce dispositif est justifié,

notamment parce qu'une part des subventions économisées grâce à la réduction du nombre de fédérations pourront être redistribuées.

- 3. Impact financier :** La réorientation stratégique des ressources de cette première option, bien que conçue pour optimiser l'utilisation des subventions, peut restreindre les fonds traditionnellement alloués aux fédérations qui, sous les nouveaux critères renforcés, ne seraient plus éligibles aux subventions de fonctionnement. Cette modification pourrait entraîner des répercussions sur les emplois au sein de ces fédérations, étant donné que les subventions contribuent significativement à leurs frais de fonctionnement pour du personnel. Toutefois, il est important de noter que ces fédérations étaient capables de s'autogérer avant l'obtention de subventions, comme le démontre la condition existante qui exige qu'une fédération soit active pendant au moins trois ans avant de pouvoir prétendre à un subventionnement. Il est également essentiel de rappeler que les subventions ne représentent pas la seule source de revenus des fédérations ; les cotisations des membres, par exemple, constituent également une part importante de leurs finances. Cela suggère une capacité inhérente à maintenir un certain niveau d'opération sans soutien financier direct, bien que le risque de perturbations financières et organisationnelles ne soit pas à écarter.

Critères de la reconnaissance de base sans subvention

Les critères actuels pour la reconnaissance sans subvention de fonctionnement restent inchangés, offrant ainsi une certaine souplesse et la possibilité pour les fédérations de continuer à être reconnues sans nécessairement remplir les critères plus stricts pour les subventions de fonctionnement.

Implémentation : Période d'implémentation transitoire jusqu'à l'olympiade de 2029

Les nouvelles normes seront progressivement introduites dès la prochaine olympiade pour permettre aux fédérations déjà établies de s'adapter aux exigences révisées. Cette période de transition est cruciale pour assurer une adaptation en douceur et permettre aux fédérations de préparer et d'implémenter les changements nécessaires pour répondre aux nouveaux critères de reconnaissance. Toute nouvelle demande de reconnaissance issue de fédérations émergentes devra immédiatement respecter les nouveaux critères pour être éligible à un subventionnement, à l'exception du plan de développement stratégique qui sera exigé à partir de 2029 pour toutes les fédérations bénéficiant de subventions. Les critères initiaux de reconnaissance, qui incluent au moins 250 membres et une présence dans au moins trois régions, restent en vigueur pour les fédérations sollicitant une reconnaissance sans subvention.

En cas d'adoption de cette option, il sera essentiel que l'AGS prenne les mesures nécessaires pour modifier les décrets et les arrêtés en conséquence. Il faudra notamment apporter des modifications au Décret du 3 mai 2019 et à l'Arrêté du Gouvernement de la Communauté Française (AGCF) du 6 juillet 2007. Le gouvernement sera appelé à soutenir ces changements législatifs. Parallèlement, une campagne d'information sera lancée pour informer toutes les fédérations des modifications apportées et des nouvelles exigences imposées. Cette communication anticipée garantira que les fédérations ont le temps de se conformer et de maximiser leur potentiel sous le nouveau système réglementaire.

Deuxième option : Réaffectation des subventions forfaitaires de fonctionnement

Subventions pour des appels à projets

La deuxième option d'amélioration, complémentaire à la première, envisagée dans le cadre de la revue des dépenses liées à la reconnaissance et au subventionnement des fédérations sportives en FWB, implique une réaffectation stratégique des subventions forfaitaires de fonctionnement. Cette réorientation ciblerait les ressources qui auraient été initialement allouées aux fédérations qui ne répondaient plus aux critères plus stricts de subventionnement. L'objectif est d'encourager des initiatives alignées avec les objectifs de l'AGS, tout en optimisant l'utilisation des fonds publics.

Une part significative des fonds ainsi économisés, estimés actuellement à environ 800.000 €, serait exclusivement destinée à des appels à projets ouverts aux fédérations non subventionnées. Ce mécanisme viserait à aligner les ressources financières avec les besoins réels, favorisant l'innovation et l'amélioration des pratiques au sein des fédérations. Cette option d'amélioration encouragerait les fédérations à soumettre des plans pour des projets spécifiques, répondant aux priorités définies par l'AGS, et viserait à promouvoir une dynamique proactive et novatrice.

Les appels à projets seraient accessibles uniquement aux fédérations reconnues non subventionnées. Ces projets peuvent couvrir différents objectifs stratégiques, définis annuellement ou biennalement par l'AGS, tels que l'expansion territoriale d'une fédération, la fusion de fédérations, la sécurité des membres, le respect de l'environnement, etc. Les propositions soumises seront évaluées par l'AGS, qui effectuera une première évaluation pour déterminer leur adéquation avec les objectifs et critères préétablis. En cas d'avis favorable, l'AGS soumettra la proposition au Gouvernement, qui prendra la décision finale d'octroyer la subvention dans le cadre de l'appel à projet.

Cette stratégie vise non seulement à optimiser l'efficacité des subventions mais également à engager les fédérations dans un processus de développement continu, renforçant ainsi leur professionnalisation et contribuant à un écosystème sportif plus dynamique et stratégiquement orienté en FWB. À cet égard, le rapport de l'expertise externe montre que la professionnalisation accrue des fédérations sportives, soutenue par des subventions ciblées, améliore leur autonomie et leur capacité à promouvoir le sport efficacement. Cela souligne l'importance d'un soutien adapté et ciblé pour assurer que les fédérations non seulement répondent aux standards requis, mais deviennent également des acteurs clés dans le développement sportif à long terme.

Cette approche permettrait de maintenir l'engagement des fédérations qui ne bénéficient plus de subventions forfaitaires en leur offrant la possibilité de financer des projets spécifiques alignés sur les priorités stratégiques de la FWB. En mettant l'accent sur les projets qui soutiennent des initiatives stratégiques, les fédérations sont incitées à développer de meilleures pratiques qui renforcent leur impact sportif et social.

De plus, en orientant les fonds réaffectés vers des projets précis, l'AGS s'assure que les subventions soient utilisées de manière efficace et mesurable, renforçant ainsi l'alignement des dépenses avec les objectifs globaux de la politique sportive de la FWB. Enfin, cette méthode de subventionnement basée sur des projets assure que les fédérations non subventionnées automatiquement de manière forfaitaire, demeurent, elles aussi, actives au sein de la communauté sportive de la FWB.

Troisième option : Grille d'évaluation pour les principes de bonne Gouvernance

La troisième option d'amélioration, indépendante des deux premières, s'attaque à deux problématiques spécifiques identifiées : l'alignement insuffisant de la politique de reconnaissance avec les objectifs stratégiques et les limites du contrôle et du suivi. L'objectif identifié de bonne gouvernance met en lumière ces lacunes, soulignant la nécessité d'une politique plus robuste pour assurer que les fédérations adhèrent réellement aux principes de bonne gouvernance.

Dans plusieurs pays, des critères de bonne gouvernance sont utilisés pour la reconnaissance des fédérations sportives, mettant l'accent sur des principes tels que la transparence, la responsabilité sociétale, et l'égalité. Par exemple, en Finlande, les critères de bonne gouvernance incluent l'évaluation de l'impact sociétal des organisations, la promotion de l'égalité des sexes, et la responsabilité environnementale. De même, la France impose aux associations sportives de garantir un fonctionnement démocratique, une transparence dans la gestion, et un égal accès aux instances dirigeantes. L'Espagne, quant à elle, met l'accent sur la transparence et la régulation des conflits d'intérêts, avec un contrôle strict de la bonne gouvernance et la soumission de rapports annuels.

Actuellement, 5 % du budget alloué aux fédérations devrait être conditionné par l'adhésion à des principes de bonne gouvernance. Toutefois, ce pourcentage est attribué de manière automatique sans une vérification effective de ces principes, ce qui peut mener à des attributions de fonds non méritées.

Pour pallier cette conséquence, l'Administration générale du Sport (AGS) a développé une grille d'auto-évaluation de la bonne gouvernance des fédérations. Cette première grille se décline selon les quatre axes définis par le décret à savoir : l'intégrité ; l'autonomie et la responsabilité ; la transparence ; la démocratie, la participation et l'intégration. Ces axes sont divisés en quatre sous-catégories : ressources humaines et financières utilisables ; gestion des processus organisationnels ; résultats sportifs ; services clefs. Pour chaque sous-catégorie, des items sont formulés sous la forme interrogative. Les différents items sont notés de 1 à 5. Cette cotation correspond à différents degrés d'engagement, de transposition et/ou de réalisation. L'addition des points obtenus permet donc de refléter la qualité de leur gouvernance.

Afin de tester cette première approche, quatre fédérations (Enéosport, l'Association Wallonie-Bruxelles de Basketball, La Ligue Belge Francophone d'Athlétisme et la Fédération Francophone de Judo) ont accepté de participer à un projet pilote visant essentiellement à jauger de la pertinence, de la formulation et de la compréhension des items, de la justesse des cadres de notation, du volume de travail nécessaire pour réaliser l'exercice ainsi que de leur capacité à apporter le cas échéant des éléments de justification.

À la suite d'un travail approfondi interne, des bilatérales avec les fédérations concernées ont permis une remise en question complète du cadre initial tant au niveau de la formulation des items que de l'échelle de cotation. Une seconde phase de test a été entreprise, toujours avec les mêmes fédérations, pour analyser les correctifs apportés permettant d'affiner la grille d'auto-évaluation pour la faire correspondre davantage avec la réalité du terrain.

L'adoption de cette grille d'auto-évaluation et de l'arrêté de gouvernement nécessaire à son application permettront de rendre les subventions alors proportionnelles aux scores obtenus, créant ainsi un incitatif pour les fédérations à améliorer continuellement leurs pratiques de gouvernance. Le

reste du budget non attribué serait ventilé sur les autres fédérations, en utilisant la clé de répartition de la subvention forfaitaire de fonctionnement.

Cette approche vise à encourager une culture de transparence et d'excellence dans la gestion des fédérations sportives, alignant de façon plus stricte les subventions avec les objectifs stratégiques de la FWB et contribuant à un environnement sportif plus responsable et mieux géré.

6. Annexes

Tableau 1 : Fédérations sportive compétitive FWB

AB	Sport	Clubs	Membres	Liquidation	Subv/Membre	Engagement 2024	Membre/Club	Siège Social
3320	Patinage Artistique	5	331	18.099,52 €	54,68 €	37.616,66 €	66	4
3320	Patinage	27	394	42.308,78 €	107,38 €	41.080,37 €	15	6
3320	Vol à Voile	9	457	46.476,49 €	101,70 €	52.953,00 €	51	
3320	Cricket	9	457	36.485,00 €	79,84 €	37.616,66 €	51	4
3320	Lutte Olympique	12	458	36.844,20 €	80,45 €	43.159,89 €	38	5
3320	Parachutisme	3	480	25.323,70 €	52,76 €	37.616,66 €	160	3
3320	Wushu	16	488	36.485,00 €	74,76 €	37.616,66 €	31	5
3320	Kin-Ball	10	570	37.699,15 €	66,14 €	66.265,22 €	57	6
3320	Football Américain	11	633	36.485,00 €	57,64 €	37.616,66 €	58	
3320	Poids et Haltères	25	647	50.451,14 €	77,98 €	42.558,50 €	26	6
3320	Squash	17	739	52.892,28 €	71,57 €	42.404,67 €	43	6
3320	Canoë	18	870	15.943,53 €	18,33 €	45.860,29 €	48	5
3320	Bowling	16	913	35.133,83 €	38,48 €	39.313,68 €	57	5
3320	Disque Volant	17	932	80.390,90 €	86,26 €	82.883,02 €	55	4
3320	Baseball et Softball	12	985	60.330,53 €	61,25 €	72.342,33 €	82	6
3320	Aviron	12	992	40.758,37 €	41,09 €	42.340,64 €	83	4
3320	Orientation	11	1.013	104.561,13 €	103,22 €	64.636,61 €	92	6
3320	Ski	16	1.240	70.611,02 €	56,94 €	55.485,67 €	78	4
3320	Ski Nautique	12	1.499	62.600,14 €	41,76 €	48.253,27 €	125	4
3320	Ju-Jitsu	55	1.887	56.322,39 €	29,85 €	61.637,66 €	34	6
3320	Sauvetage	15	1.917	76.574,09 €	39,94 €	56.676,07 €	128	6

3320	Esgrime	33	2.008	82.565,82 €	41,12 €	72.237,91 €	61	6
3320	Danse Sportive	37	2.097	50.570,52 €	24,12 €	55.224,90 €	57	6
3320	Boxe	61	2.272	30.584,56 €	13,46 €	51.274,08 €	37	au moins 5
3320	Savate	24	2.289	91.252,66 €	39,87 €	72.008,76 €	95	5
3320	Tir à l'Arc	66	2.537	62.167,52 €	24,50 €	65.092,34 €	38	6
3320	Moto	65	2.651	62.694,24 €	23,65 €	64.475,06 €	41	6
3320	Triathlon et Duathlon	76	2.951	91.121,40 €	30,88 €	73.237,25 €	39	6
3320	Balle pelote	105	3.256	55.831,52 €	17,15 €	42.945,93 €	31	3
3320	Handball	34	3.272	202.887,03 €	62,01 €	122.606,74 €	96	6
3320	Automobile	76	4.361	86.796,66 €	19,90 €	102.421,69 €	57	6
3320	Yachting	40	4.904	153.540,72 €	31,31 €	92.628,59 €	123	5
3320	Kickboxing et de Boxe Thai	128	5.045	47.603,05 €	9,44 €	79.568,70 €	39	6
3320	Cyclisme	134	5.054	170.288,94 €	33,69 €	121.097,91 €	38	6
3320	Taekwondo	107	5.158	120.015,19 €	23,27 €	97.625,24 €	48	6
3320	Escalade	30	5.964	192.796,42 €	32,33 €	120.396,95 €	199	6
3320	Plongée	110	6.067	153.289,93 €	25,27 €	100.430,46 €	55	6
3320	Karaté et Arts Martiaux	149	6.307	102.065,97 €	16,18 €	115.851,55 €	42	6
3320	Rugby	35	6.802	200.799,91 €	29,52 €	142.219,26 €	194	6
3320	Pêche	156	6.879	203.424,00 €	29,57 €	138.273,35 €	44	6
3320	Pétanque	97	7.872	111.338,50 €	14,14 €	101.414,03 €	81	6
3320	Badminton	130	10.218	208.011,43 €	20,36 €	143.961,22 €	79	6
3320	Judo	154	10.918	210.169,64 €	19,25 €	146.830,56 €	71	6
3320	Volley-Ball	131	13.852	270.634,24 €	19,54 €	195.444,23 €	106	6
3320	Natation	80	15.440	316.465,68 €	20,50 €	200.915,19 €	193	6
3320	Tennis de Table	320	16.750	282.240,63 €	16,85 €	201.323,84 €	52	6
3320	Tir	107	18.911	204.855,74 €	10,83 €	163.748,90 €	177	6
3320	Football en Salle	820	23.257	240.450,44 €	10,34 €	197.534,56 €	28	6
3320	Hockey	48	27.516	342.905,05 €	12,46 €	327.464,50 €	573	6
3320	Golf	37	29.190	253.200,03 €	8,67 €	217.421,59 €	789	6

3320	Athlétisme	56	32.847	367.348,56 €	11,18 €	286.071,41 €	587	6
3320	Gymnastique	217	33.182	538.335,50 €	16,22 €	332.415,87 €	153	6
3320	Equitation	686	37.982	405.836,13 €	10,68 €	302.233,35 €	55	6
3320	Basket-Ball	243	52.210	554.571,56 €	10,62 €	457.910,13 €	215	6
3320	Tennis	330	68.874	597.823,68 €	8,68 €	515.989,60 €	209	6
3320	Football	654	214.995	1.782.483,56 €	8,29 €	1.620.941,14 €	329	6
	Total	5.904	711.790	9.698.631,17 €	13,63 €	8.187.170,98 €	120	

*1 : Estimation (engagement 2024)

*2 : Total des liquidations des subventions de frais de fonctionnement alloué en 2023 (non marchand inclus) et ne comprenant pas l'estimation des nouvelles fédérations (Cricket, Wushu, Football américain et disque volant)

Tableau 2 : Fédérations à moins de 1000 membres

AB	Sport	Clubs	Membres	Liquidation	Subv/Membre	Membre/Club
3320	Patinage Artistique	5	331	18.099,52 €	54,68 €	66
3320	Patinage	27	394	42.308,78 €	107,38 €	15
3320	Vol à Voile	9	457	46.476,49 €	101,70 €	51
3320	Cricket	9	457	36.485,00 €	79,84 €	51
3320	Lutte Olympique	12	458	36.844,20 €	80,45 €	38
3320	Parachutisme	3	480	25.323,70 €	52,76 €	160
3320	Wushu	16	488	36.485,00 €	74,76 €	31
3320	Kin-Ball	10	570	37.699,15 €	66,14 €	57
3320	Football Américain	11	633	36.485,00 €	57,64 €	58
3320	Poids et Haltères	25	647	50.451,14 €	77,98 €	26
3320	Squash	17	739	52.892,28 €	71,57 €	43
3320	Canoë	18	870	15.943,53 €	18,33 €	48
3320	Bowling	16	913	35.133,83 €	38,48 €	57
3320	Disque Volant	17	932	80.390,90 €	86,26 €	55
3320	Baseball et Softball	12	985	60.330,53 €	61,25 €	82
3320	Aviron	12	992	40.758,37 €	41,09 €	83
<1000	Total	219	10346	652.107,42 €	63,03 €	47
FWB	Total	5.904	711.790	9.698.631,17 €	13,63 €	120

