



PB-PP | B-33072  
BELGIE(N) - BELGIQUE

# Aisf*mag'*

Trimestriel n° 16 | Décembre 2015- Janvier - Février 2016



On a testé pour vous...

## La Gymnastique

**AISF**



Association  
Interfédérale  
du Sport  
Francophone

Association Interfédérale du Sport Francophone - [www.aisf.be](http://www.aisf.be)

Editeur responsable : André STEIN - Allée du Bol d'Air, 13 - 4031 ANGLEUR - Tél. : 04 344 46 06

Trimestriel - Déposé au bureau de poste de Liège X - Numéro d'agrément P205058

# Edito



**André STEIN**  
Président de l'AISF

Dans l'édito de notre précédent magazine de fin 2015, je mettais en avant la mission de formation de l'AISF et le rôle prépondérant dans ce domaine joué par notre vice-présidente, ma collègue Hélène Bouveroux.

Nous venons d'apprendre qu'Hélène a décidé de mettre fin à son mandat au sein de sa fédération et que, par ce fait, elle n'est plus, malheureusement, dans les conditions pour conserver sa place au sein de notre conseil d'administration.

Nous respectons bien entendu la décision d'Hélène mais nous constatons que c'est une perte pour notre association et pour le monde du sport francophone. Je profite de l'occasion pour la remercier de son implication au sein de l'AISF durant plusieurs années.

Lors de notre prochaine assemblée générale, le 14 mars 2016 à 19h au désormais habituel mais oh combien prestigieux Hôtel de Ville de Bruxelles, aura lieu l'élection de 7 administrateurs, dont le remplacement d'Hélène.

Je me réjouis de vous rencontrer nombreux à cette occasion où seront évoqués les nombreux sujets dans lesquels est impliquée l'AISF.

L'année 2016 devrait être celle où beaucoup de projets en cours vont aboutir. Il s'agit, entre autres, de la révision du décret de 2006, de nouvelles règles concernant la prévention des risques pour la santé en matière de sport, du statut du directeur technique et des différents statuts d'espoir sportif. Il s'agira aussi de poursuivre, après le colloque organisé en 2015, nos efforts en vue d'une meilleure acceptation du statut de l'arbitre et l'obtention d'un statut fiscal adapté.

Enfin, nous poursuivrons aussi nos efforts pour que les décisions relatives aux plans programmes et aux versements de subsides arrivent aux fédérations beaucoup plus tôt qu'en 2015. Quant aux performances de nos athlètes francophones en 2015, elles ont été nombreuses et récompensées notamment à l'occasion de la cérémonie des « Franco Sport » en janvier. Espérons qu'elles soient aussi nombreuses, et peut être encore meilleures en 2016, à l'occasion des jeux olympiques de Rio.

# Sommaire

## Numéro 16

Décembre 2015 - Janvier - Février 2016



### Mise en jeu

2 Edito

### A la Une

- 5 Actu AISF | A vos agendas
- 6 Universiades d'été : GWANGJU
- 8 On a testé pour vous | La gymnastique
- 12 Compte-rendu | Colloque arbitrage

### Dossiers psychologie

- 14 Les interactions psychologiques entre les coaches et les joueurs

### Mutualités

- 21 Démarches des mutuelles pour favoriser la pratique sportive

### Juridique

- 24 Evaluation du personnel



### Aisfmag'

Numéro 16 - Janvier 2016  
Magazine d'information trimestriel de  
l'Association Interfédérale du Sport Francophone

Allée du Bol d'Air 13 - 4031 Angleur  
Tél. : 04 344 46 06 - Fax : 04 337 82 20  
info@aisf.be - www.aisf.be  
f Association Interfédérale du Sport Francophone

Distribué à 8500 exemplaires

Editeur responsable : André STEIN  
Rédacteur en chef : Serge MATHONET  
Equipe de rédaction : Luc DE WITTE, Thibaut DOSQUET,  
Stéphane LUCIC, Sylvie MEDAERTS,  
Karin TOUSSAINT, Muriel ROORDA,  
Marine SEJKENS, Kevin WEGRIA.

Mise en page : Sylvie MEDAERTS  
Impression : AZ Print, Grâce-Hollogne  
Routage : ETA La Lumière, Liège

Toute reproduction totale ou partielle des textes et illustrations publiés dans ce magazine nécessite une autorisation écrite préalable de l'AISF.

Aves le soutien de



En collaboration avec





# EasyFed

Sport Inside

*L'application idéale pour la gestion des clubs et fédérations sportives*



ADMINISTRATION DES MEMBRES



OUTILS DÉDIÉS AUX CLUBS



GESTION DE LA SAISON FÉDÉRALE



VIE SPORTIVE



FINANCES FÉDÉRALES



EXPORTS ET STATS

- ✓ EASYFED est accessible de partout à l'aide d'une simple connexion internet
- ✓ Disponible sur Mac, PC, tablettes et smartphones
- ✓ Modulaire à l'infini
- ✓ Multi-langues

The screenshot shows the 'Informations de base' form for a club. The form includes fields for ID (0100), District (Bxl - Brabant), Nom (Club des Chevaliers), Nom abrégé (CHEV), Statut (Actif), Adresse 1 (Rue de la Poste 4), Adresse 2, Code postal (1930), Ville (Zaventem), Province, Pays (Belgique), Email, Site web, Année de création, Année d'affiliation, Date fin d'affiliation, Assurance checkbox, Iban, N° d'entreprise, N° de tél. 1, N° de tél. 2, N° de tél. 3, and BIC. A sidebar on the left contains navigation options like 'Membres', 'Clubs', 'Adhérents', 'Districts', 'Commissions', 'Fonctions des membres', 'Gestion de la saison', 'Vie sportive', 'Finances fédérales', and 'Reporting'.

EASYFED intègre tous les aspects de la vie administrative, sportive et associative de la fédération vis-à-vis de ses clubs, de ses membres et des organismes auxquels elle est liée.

Plus d'information : [www.easyfed.be](http://www.easyfed.be)



Easynext  
Business Inside

# A vos agendas...



## Formation Communication

Le module *La communication au service du club sportif* sera dispensé le **mercredi 16 mars 2016** de 18h30 à 21h30 au **centre Adeps de la Forêt de Soignes**.

Nous vous y présenterons tous les outils de communication utiles aux clubs sportifs pour développer leur image. Une série de trucs et astuces vous seront également fournis afin d'optimiser la transmission de l'information.

Inscription et informations sur notre site [www.geretonclub.be](http://www.geretonclub.be).



## Formation Comptabilité

Nos deux modules *Comptabilité* vous permettront d'appréhender non seulement les obligations comptables des ASBL (livre comptable, inventaire, bilan, ...) mais aussi les notions fiscales applicables aux asbl.

Ces deux modules seront dispensés les **mercredis 13 et 20 avril 2016** de 18h30 à 21h30 au **centre Adeps de la Forêt de Soignes**.

Inscription et informations sur notre site [www.geretonclub.be](http://www.geretonclub.be).

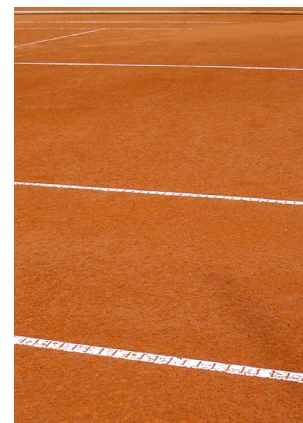


## Formation Sponsoring

Grâce à ce module, vous apprendrez à créer un dossier de sponsoring qui vous permettra de démarcher les partenaires. Nous vous fournirons également divers conseils afin de gérer ces partenariats sur le long terme.

Le module *Le sponsoring et le marketing d'un club sportif* sera dispensé le **jeudi 28 avril 2016** de 18h30 à 21h30 au **centre Adeps de la Forêt de Soignes**.

Inscription et informations sur notre site [www.geretonclub.be](http://www.geretonclub.be).



## Formations terrains de sport.

### Terrains de tennis

> **22 mars 2016** de 09h00 à 12h30 au Tennis Club «Barca» de **Saint-Gilles**

> **24 mars 2016** de 09h00 à 12h30 au Tennis Club «New Central Park» de **Péruwelz**

### Gazons naturels

> **3 mars 2016** de 09h00 à 16h30 au stade Constant Vanden Stock à **Anderlecht**

> **24 mars 2016** de 09h00 à 16h30 à l'IPES de **Waremme**

> **14 avril 2016** de 09h00 à 16h30 à l'IPES de **Waremme**

Inscription et informations sur notre site [www.geretonclub.be](http://www.geretonclub.be).

## Geretonclub.be, la plateforme d'information des dirigeants sportifs

La plateforme *Gère ton club*, projet de l'Association Inter-fédérale du Sport Francophone, est un véritable outil de soutien et de communication au service des fédérations sportives francophones.

En effet, celles-ci peuvent trouver sur ce site internet des guides thématiques, des fiches pratiques simples d'utilisation, des FAQ ainsi que toutes les informations utiles sur les formations (dirigeants de clubs sportifs, gestionnaires de fédérations sportives et thématiques) et séminaires proposés par l'AISF.

Dans les différents onglets du site, de nombreux liens permettent également d'élargir vos connaissances et d'approfondir des recherches spécifiques.

L'utilisation du site [www.geretonclub.be](http://www.geretonclub.be) nécessite un enregistrement préalable. Celui-ci sert à l'évaluation statistique et au développement continu de la plateforme. Les données personnelles transmises sont soumises à la protection des données et ne sont pas transmises à des tiers ni utilisées pour des buts commerciaux.

Après inscription, les documents et produits *Gère ton club* sont intégralement accessibles via le nom d'utilisateur et le mot de passe. Cela permet ainsi de parcourir les guides en ligne et de télécharger tous les documents gratuitement.

Si, à la lecture de ceux-ci, une question / un éclaircissement persiste, les permanents de l'AISF tâcheront de trouver la solution la plus adaptée.

# Gwangju 2015

## Bilan des universiades d'été



*La ville de Gwangju en Corée du Sud et son World Cup Stadium (construit en 2001 pour accueillir la Coupe du Monde de football 2002) furent l'écrin de cette 28ème édition des Universiades qui se sont déroulées du 3 au 14 juillet 2015. La délégation belge, composée de 23 athlètes francophones et 14 néerlandophones, a fièrement porté ses couleurs, prenant part à huit disciplines de ces jeux universitaires. Chronique de la meilleure des campagnes réalisées dans le cadre du 3ème événement sportif mondial !*

par **Carrie Levert**  
Chargée de projet à l'ASEUS

### Scène internationale du sport universitaire

Dans le paysage des événements sportifs, l'Universiade arrive juste derrière les Jeux Olympiques et la Coupe du Monde de football. Elle représente le haut lieu du sport universitaire international. Il s'agit d'une organisation placée sous l'égide de la FISU (Fédération Internationale du Sport Universitaire), tout comme les championnats du monde universitaires WUC (World University Cham-

pionships).

Scindés en deux volets, à savoir, Universiades d'été et Universiades d'hiver, ces rendez-vous sont organisés tous les deux ans, en alternance avec les championnats du monde universitaires (WUC) et sont destinés aux étudiants sportifs de haut niveau.

### Gwangju 2015

Après les éditions russe et chinoise en 2013 et 2011, la Corée du Sud a rendu une taille plus humaine à cette organisation sportive majeure. Moins de disciplines au programme, 21 (13 obligatoires et 8 optionnelles) contre 27, moins de sur-enchère aussi, 95% des infrastructures utilisées étaient pré-existantes, le tout en lien direct avec le leitmotiv éco-friendly du pays organisateur. En effet, le village des athlètes a totalement été reconverti en logements. Quelques chiffres éloquentes : plus de 190 nations personnifiées par environ 12.000 athlètes et représentants de délégation, 69 installations sportives (37 allouées aux compétitions et 32 pour les entraînements), 2 nouvelles infrastructures sportives splendides et dignes d'un événement sportif international (le centre aquatique et le gymnasium).

Comme toujours, le niveau des compétitions était très élevé. En effet, plusieurs médaillés olympiques et mondiaux étaient présents, notamment en judo ou encore en gymnastique artistique (par exemple : participation de l'Ukrainien Olev Vernaïev, médaillé d'or aux Jeux Européens de Baku).

## Palmarès Noir-Jaune-Rouge : 9 médailles, 12 top 8' et 2 records personnels

La délégation (athlètes, coaches, médecin, kinés et staff de délégation inclus), certes moindre qu'à Kazan en 2013 (59 représentants contre 82) en raison de l'absence de participation à des compétitions de sport collectif pour cette édition, s'est montrée à la hauteur. En effet, jamais une délégation belge n'avait récolté pareille moisson.

Dans le but de composer un groupe d'athlètes pouvant soit atteindre le top 8 mondial, soit acquérir une expérience internationale lors d'un événement majeur, un travail de concert a été fructueusement mené entre les représentants de l'ADEPS, les directeurs techniques ou représentants des fédérations sportives des deux communautés et enfin, les responsables de l'Association Sportive de l'Enseignement Universitaire et Supérieur et de la Fédération Sportive Universitaire Belge. Cette collaboration constructive visait à opérer une sélection optimale des athlètes, dont le rendez-vous devait constituer un objectif prioritaire au cours de leur saison.

En lice dans 8 disciplines (athlétisme, gymnastique artistique et rythmique, judo, natation, taekwondo, tennis de table et tir à l'arc), les belges méritent d'être mis à l'honneur : une médaille d'or pour Thomas Van der Plaetsen au décathlon, une médaille d'or pour Philip Milanov au lancer du disque, une médaille d'or pour Jaouad Achab, taekwondo (U63kg) et une médaille d'argent pour Mourad Laachraoui (U54kg) au taekwondo, une médaille de bronze pour Chloé Henry au saut à la perche, deux médailles de bronze pour Renaud Domanski et une médaille de bronze pour Sarah Prieels au tir à l'arc, ... sans oublier de nombreux top 8 et des records personnels.

Ces belles performances propulsent la Belgique de la 39ème place du ranking 2013' à la 19ème place à l'issue de cette édition 2015. Belle ascension donc sur l'ensemble des 65 nations médaillées.



## Une Dynamique constante

La qualité de la préparation de la délégation, d'une part, et les résultats engrangés, d'autre part, démontrent les effets positifs du développement structurel et qualitatif de la politique sportive universitaire de ces dernières années, notamment en Fédération Wallonie Bruxelles.

## La voie de l'Avenir

L'Universiade se trouve être une opportunité sans pareil, le pour nos jeunes athlètes, d'acquérir de l'expérience sur une compétition de grande envergure. C'est également le parfait continuum entre les Youth Olympic Games et les Jeux Olympiques.

Formatrice, l'Universiade est, en outre, une porte sur le monde, une ouverture sur d'autres cultures, une rencontre de l'autre dans la réalité d'autres disciplines sportives, une aventure humaine. Six continents en présence, proposant ainsi une belle mixité sociale.

Riche de ces multiples dimensions, cet événement se révèle incontournable dans la carrière d'un étudiant Sportif de Haut Niveau.

## Cap sur Taïpei 2017'

En août 2017, la 29ème Universiade d'été prendra ses quartiers à Taïpei (ville de 2,6 millions d'habitants, sur l'île de Taiwan). Vingt et une disciplines seront en compétition (dont 14 obligatoires et 7 optionnelles). Son slogan *For You, For Youth*, s'inscrit en continuité dans la volonté de replacer l'étudiant au centre de l'organisation.

## Plus d'infos

Pour (re)découvrir la compétition, revivre les performances des athlètes belges et accéder aux résultats, à la revue de presse ainsi qu'aux photos et vidéos, depuis le site de l'ASEUS: <http://www.aseus.be/universiade-gwangju-2015>

# La Gymnastique



*La FfG regroupe aujourd'hui 11 disciplines, toutes avec leurs spécificités propres. La plus connue d'entre-elles, la gymnastique artistique, représente la majorité des membres. Au sein de cette discipline, il faut distinguer la gymnastique artistique féminine et masculine.*

par Yannick Dequirez  
Responsable communication  
de la Fédération francophone de Gymnastique

gymnaste recherche l'élégance et la technicité aux barres asymétriques, l'équilibre à la poutre, la légèreté et la chorégraphie au sol et l'impulsion au saut.

## La gymnastique artistique féminine

Sport favori aux Jeux Olympiques, la gymnastique artistique féminine se pratique sur 4 agrès : le saut, les barres asymétriques, la poutre et le sol. L'équipe nationale belge est toujours en lice pour une participation aux Jeux de 2016. Il faudra attendre avril et le test-event qui se déroulera à Rio pour savoir si, oui ou non, notre équipe prendra part aux JO.

La Gymnastique Artistique Féminine est une véritable démonstration de force et d'agilité. Dans cette discipline, la

## La gymnastique artistique masculine

Dans cette discipline, il existe 6 agrès : le sol, le cheval d'arçon, les anneaux, le saut, les barres parallèles et la barre fixe.

La gymnastique artistique masculine réunit à la fois des aptitudes physiques individuelles, comme la force, la coordination et la souplesse, à travers des exercices dynamiques ou statiques, parfaitement contrôlés, ainsi que des caractéristiques artistiques telles que créativité, esthétisme et expressivité.

Après avoir manqué d'une place le wagon pour le test-

### Les différents agrès en gymnastique artistique féminine

<b>Le saut</b>	Chaque saut possède sa propre valeur en fonction de sa difficulté : la complexité du saut, l'envol, la tenue du corps et la réception.
<b>Les barres asymétriques</b>	Très spectaculaire, cet appareil est un cocktail de force, de précision, de technique et de courage.
<b>La poutre</b>	Sur une bande large de dix centimètres, la gymnaste se joue des lois de la pesanteur.
<b>Le sol</b>	Le sol est l'épreuve phare de la gymnastique féminine. La gymnaste vole, virevolte, tourne, saute et danse en utilisant toute la surface du praticable.



event aux derniers Championnats du Monde notre équipe belge ne pourra pas se qualifier pour les Jeux Olympiques. Par contre, suite au test-event, nous connaissons le gymnaste qui représentera la Belgique en individuel à Rio.

### La gymnastique rythmique

La gymnastique rythmique est la discipline esthétique par excellence. Elle se situe à mi-chemin entre « art » et « sport ». Sport par le maniement des engins et l'exécution physique de chaque exercice ; art lorsque le corps en mouvement s'imprègne d'élégance, d'harmonie, de beauté et de symbiose avec l'engin. Il en existe 5 en GR : la corde, le cerceau, le ballon, les massues et le ruban.

Les gymnastes férues de danse et à l'âme d'artiste se plairont à évoluer dans cette discipline.

Notons encore qu'un enchaînement de gymnastique rythmique peut être réalisé individuellement, ou en groupe de 5 gymnastes appelé « ensemble ».



### Le trampoline

La gymnastique artistique féminine, la gymnastique artis-

tique masculine et la gymnastique rythmique sont toutes présentes aux Jeux Olympiques. En gymnastique, il y a encore une discipline présente à ce rendez-vous prisé par les

#### Les différents agrès en gymnastique artistique masculine

<b>Le sol</b>	L'exercice, qui comprend principalement 3 à 4 séries acrobatiques exécutées dans au moins deux directions doit également inclure des mouvements d'équilibre, de souplesse et de force.
<b>Le cheval d'arçons</b>	A cet appareil, les gymnastes réalisent un travail en appui : seules les mains peuvent toucher le cheval.
<b>Les anneaux</b>	C'est l'appareil qui sollicite le plus de force musculaire. En suspension et en appui, le gymnaste démontre tant sa force que son équilibre.
<b>Le saut</b>	Après une course d'élan de 25 mètres, le gymnaste réalise une figure de haut vol avec une ou plusieurs rotations autour des différents axes du corps.
<b>Les barres parallèles</b>	C'est une combinaison permanente de suspension et d'équilibre, d'élan, de voltige et de maintien, une variation continue et dynamique avec un travail au-dessus et en-dessous des barres.
<b>La barre fixe</b>	Au plus haut niveau, les gymnastes réalisent dans leur mouvement trois, voire quatre lâchers de barre, parfois enchaînés, parfois avec une pirouette.



sportifs du monde entier, c'est le trampoline.

Le trampoline est une discipline exclusivement acrobatique qui demande de l'audace lorsqu'elle est pratiquée à haut niveau. En loisir, cette discipline s'adresse à un public large grâce à son côté ludique. Le trampoline se réalise de manière individuelle ou en synchronisé. L'épreuve synchronisée est la discipline la plus esthétique en trampoline : deux garçons ou deux filles réalisent le même exercice de façon simultanée sur deux trampolines côte à côte. Les meilleurs gymnastes réalisent des exercices qui donnent l'impression d'un effet de miroir.

En compétition, le gymnaste doit enchaîner 10 figures au cours de son mouvement.

### Le tumbling

Après ces disciplines olympiques, il reste encore de nombreuses autres disciplines à découvrir au sein de la FfG. La première, très impressionnante, est le tumbling, discipline qui fera la joie des amateurs de sensations fortes. Avis aux gymnastes dont les points forts sont le sol ou le saut : voilà une reconversion qui pourrait vous permettre d'aller plus loin dans l'expression de vos qualités acrobatiques.

Le tumbling se pratique en s'élançant sur une piste d'une longueur de 25 mètres sur laquelle le gymnaste rebondit en enchaînant des figures toutes plus impressionnantes les unes que les autres.

### La gymnastique acrobatique

Tout aussi impressionnante, la gymnastique acrobatique est



### Les différents engins en Gymnastique Rythmique

<b>La corde</b>	Adaptée à la morphologie de la gymnaste, la corde ne possède pas de poignée mais la gymnaste a la possibilité de faire un ou deux nœud(s) à chaque extrémité.
<b>Le cerceau</b>	Le cerceau est le plus complet des engins car il peut être travaillé sur tous les plans et à tous les niveaux.
<b>Le ballon</b>	Le ballon permet à la gymnaste de mettre en avant sa grâce et sa douceur. Le ballon ne doit jamais être agrippé mais toujours en équilibre sur la main ou le corps de la gymnaste.
<b>Les massues</b>	Les massues permettent à la gymnaste de montrer son dynamisme, mais également sa capacité à utiliser ses deux mains.
<b>Le ruban</b>	C'est souvent l'engin préféré des spectateurs. Le ruban est en effet le plus gracieux des engins mais il est aussi le plus difficile à manipuler.

une discipline dans laquelle notre pays excelle sur le plan mondial. Cette pratique est un mélange de portés, d'acrobaties mais aussi de chorégraphie. Le tout réalisé à l'aide de la technique du main à main. Pratiqué en équipe composée de voltigeurs et de porteurs, cette discipline ne laisse personne indifférent ! Les équipes se présentent sous différentes formes, l'ACRO peut se pratiquer en duo féminin, masculin ou mixte, en trio féminin ou encore en quatuor masculin.

### La gymnastique aérobic

Cette discipline demande des mouvements dynamiques, exige de la force, de la souplesse, de la coordination et un sens musical. La discipline compte des épreuves réservées aux hommes et femmes dans de nombreuses catégories : individuelle, paire mixte, trio et groupe (6 gymnastes).

La Fédération francophone de Gymnastique et de Fitness, c'est aussi de la danse, du fitness et du parkour. Mais avant de parler de ces disciplines, rappelons que la FfG, c'est aussi la gym pour tous !

### La gymnastique pour tous

Base de la pyramide fédérale et section à part entière de notre Fédération, la GpT est un formidable trait d'union entre toutes les disciplines de la gymnastique. Dynamique, diverse, imaginative, elle se pratique dans une ambiance récréative et détendue.

La gymnastique pour tous est ouverte à tout public, quel que soit l'âge ou le gabarit. L'objectif de cette discipline est



la recherche de plaisir. Cette discipline peut être pratiquée en gala ou via les grandes manifestations internationales telles que la Gymnaestrada ou l'Eurogym.

### La danse

Notre fédération offre également, comme dit précédemment, une place à la danse dans toute sa dimension : un ensemble de mouvements volontaires et rythmés du corps, en maîtrisant technique et chorégraphie.

### Le fitness

Au niveau du fitness, la FfG travaille actuellement à la mise en place de formations certifiantes pour des entraîneurs qui souhaiteraient être reconnus officiellement.

### Le parkour

Enfin, nouveau venu au sein de notre fédération, le parkour

est une discipline sportive d'origine urbaine, dont le but est de se déplacer rapidement et efficacement d'un point A vers un point B en surmontant les obstacles sur son chemin, qu'ils soient physiques ou mentaux. En rendant le pratiquant plus fort, plus agile et plus sûr de lui, celui-ci sera apte à avancer sans rester bloqué au pied du mur. C'est un art qui sollicite un véritable esprit de persévérance.

### Conclusion

Maintenant que vous avez une idée des différentes disciplines proposées au sein de la Fédération francophone de Gymnastique et de Fitness, vous n'avez plus qu'une chose à faire : vous rendre dans l'un de nos clubs et essayer la discipline qui vous plaît le plus. Et si vous hésitez encore, aucun problème, essayez les toutes, elles sont toutes accessibles, peu importe le niveau, et des programmes sont prévus pour que chacun puisse progresser à son rythme !

## C'est qui ? C'est quoi ?

La Fédération Francophone de Gymnastique et de Fitness (FfG)

La Fédération francophone de Gymnastique et de Fitness, la FfG, est l'unique fédération sportive de gymnastique reconnue par la Fédération Wallonie Bruxelles. Elle regroupe 212 clubs et plus de 31.500 membres répartis dans 5 provinces

La FfG forme, avec la Gymnastiekfederatie Vlaanderen vzw (GymFed – côté néerlandophone), la Fédération Royale Belge de Gymnastique asbl (FRBG), seule fédération belge de gymnastique reconnue par la Fédération Internationale de Gymnastique (FIG), l'Union Européenne de Gymnastique (UEG) et le Comité Olympique et Interfédéral Belge (COIB). En 2015, la FRBG a d'ailleurs fêté son 150ème anniversaire, ce qui en fait la plus vieille Fédération sportive du pays ! Elle a également été un membre fondateur de la création de l'Union Européenne de Gymnastique et de la Fédération Interna-

tionale de Gymnastique à l'époque !

La FfG a également une convention de collaboration avec la Verband deutschsprachiger Turnvereine (côté germanophone).

Dénomination	Fédération francophone de Gymnastique et de Fitness asbl
Année de création	2007
Nombre de clubs	212
Nombre de membres	31.500
Présidente	Jacqueline Herbrand
Les contacter	Avenue de Roodebeek, 44 1030 Schaerbeek Tél. : +32 (0)2 743 70 41 Fax : +32 (0)2 230 06 69 Email : info@FfGym.be
Site internet	www.FfGym.be

# Colloque arbitrage

*Bien qu'indispensable au bon déroulement d'une rencontre, l'arbitre est souvent critiqué, décrié, dénoncé. En effet, l'arbitre doit prendre des décisions, certes imposées par les lois du jeu, mais régulièrement impopulaires et qui, par conséquent, peuvent engendrer une polémique propre au sport et à la vie en société.*

*L' AISF a organisé un colloque le 11 novembre 2015 au Théâtre de Namur qui a rassemblé plus de 150 participants.*

par Sylvie Medaerts  
Coordinatrice AES-AISF



Dès lors, face à ces difficultés, il est légitime de se demander comment faire naître des vocations et comment définir ce que recouvre la performance arbitrale : Qu'est-ce qu'arbitrer ? Quels sont les enjeux et les contours de cette discipline/ de ce métier ?

C'est notamment afin de répondre à ces questions qu'à l'initiative du Ministre des Sports, l'Association Interfédérale du Sport Francophone a organisé le 11 novembre dernier, au Théâtre de Namur, un colloque intitulé « L'arbitre, cet indispensable sportif ».

Après le discours d'introduction par Monsieur le Ministre des Sports, René Colin, et une intervention d'André Stein, Président de l' AISF, sur les démarches entreprises par l' AISF en faveur des arbitres, tant au niveau de la pratique que du statut, des spécialistes nationaux et internationaux ont abordé diverses thématiques liées tant au recrutement qu'à l'encadrement des arbitres et des officiels en général.

Hervé Gilbert, modérateur de cette journée, a appelé Pierre Englebienne, responsable arbitrage à la Ligue Belge Franco-

phone de Rugby, à s'exprimer sur le rôle de l'arbitre en tant que garant des règles du jeu. Au cours de cette intervention, la notion d'interprétation de la phase a été largement mise en évidence, de même que l'importance de la préparation physique de l'arbitre et de vaincre l'isolement.

Cette notion a également été largement défendue par Alfred Lepage, membre du bureau régional de l'arbitrage de la province de Liège, venu expliquer, notamment, la formation dispensée aux arbitres de football et la notion de parrain mise en place au sein de ses instances.

Fabrice Dosseville, professeur à l'université de Caen, s'est, quant à lui, penché sur les outils mis en place en vue de faire naître des vocations et de combattre le désintérêt pour cette fonction. Pour ce faire, il a notamment évoqué une expérience visant à analyser les effets de l'apprentissage de l'arbitrage sur des jeunes footballeurs en intégrant dans leurs séances d'entraînement un module de formation à l'arbitrage.

Cette expérience, concluante s'il en est, a notamment révélé-



lé, parmi les joueurs ayant bénéficié de ce module spécifique, une amélioration des connaissances des lois du jeu, une amélioration du climat lors des entraînements et des rencontres ainsi qu'une amélioration de la qualité du jeu, le tout sans la moindre modification du plaisir et de la motivation.

Cédric Danse et Tiber Manfredini, chercheurs au département Psychologie sociale des groupes et des organisations de l'université de Liège, ont ensuite proposé une intervention participative et particulièrement dynamique, au titre évocateur : De « Robocop » à « You'll never walk alone ».

Ils y ont notamment évoqué les diverses actions menées en collaboration avec l'AISF à l'attention des arbitres et du respect en général, à savoir la formation en gestion des situations difficiles et le projet Parents Fair-Play, mené en collaboration avec l'ACFF.

La place de la femme dans l'arbitrage a également été évoquée par Floriane Dierckx, Arbitre AFT qui, outre son expérience personnelle, nous a fait part, à l'aide de vidéos très explicites, des obstacles rencontrés par les femmes dans ce milieu mais également de l'épanouissement qu'elles trouvaient dans l'exercice de leurs fonctions.

Messieurs Nihoul et Grava, respectivement arbitres internationaux de football en salle et de judo, nous ont ensuite fait part de leur expérience personnelle au plus haut niveau.

Participants et intervenants se sont enfin rassemblés pour un walking dinner au cours duquel ils ont pu poursuivre leurs échanges de manière conviviale et informelle.

Une matinée réussie qui initiera, sans conteste, de nouvelles actions en faveur des arbitres et des officiels !

---

Retrouvez toutes les photos de l'événement sur notre site internet : [www.aisf.be](http://www.aisf.be)



## Les comptes de mon ASBL sont **transparents** et à **jour grâce** à **OCTOPUS**



Comme des milliers de PME, les associations font confiance au logiciel Octopus pour leur comptabilité :

- Convivial et facile à utiliser, à la mesure de l'association. Résultat 'pro'.
- Formation à l'outil.

**[www.octopus.be](http://www.octopus.be)**

Des prix vraiment 'asbl' : €21 mois (+ tva 21%) :

- Aucun investissement, ni d'installation sur votre ordinateur.
- Accessible de partout.

Intéressé? [info@octopus.be](mailto:info@octopus.be)  
Vous bénéficiez du soutien d'un comptable professionnel?  
Ses accès sont gratuits.



**Octopus**

# Interaction coach-joueurs et performance sportive



*L'analyse qualitative exploratoire détaillée ci-après investigate les liens entre l'interaction coach / joueuses, les représentations mutuelles du coaching et la performance de trois équipes.*

par Elodie REMY, Chargée de projet AISF

Tiber MANFREDINI, Département psychologies et cliniques des systèmes humains, ULg.

Marc CLOES, Département des Sciences de la Motricité, ULg.

## Champ théorique

« Le sport fascine, suscite l'admiration, excite des sentiments de sublime, de dépassement de la condition humaine ordinaire. Il est même porteur d'une certaine démesure » (Moreau, 2008, p. 72).

### *La psychologie du sport*

Notre étude s'inscrit dans une orientation sociale de la recherche en psychologie du sport. Sur la base de la littérature consacrée à cette dernière, deux éléments ont prioritairement retenu notre attention : le manque d'entraînement de l'aspect psychologique de la performance (Cox et Mc Manama, 1998) et l'absence d'une et une seule vraie définition de ce qu'est la psychologie du sport.

Nous savons toutefois, notamment grâce aux travaux de Rainer Martens sur la cohésion, que la psychologie du sport s'intéresse, entre autres, aux phénomènes de groupe observables dans les équipes de sports collectifs de haut niveau (Marcellini, 1995). Les travaux de Shangji et Carron (1987), d'une part, de Brawley, Carron et Widmeyer (1987), d'autre part, attestent le caractère primordial de l'intégration des joueurs à la tâche de l'équipe pour l'amélioration de la performance collective.

### *La psychologie sociale*

La psychologie dite « sociale » se définit, quant à elle, comme la branche de la psychologie qui « s'intéresse à tout ce qui relève, de près ou de loin, à l'influence que peuvent avoir des personnes sur d'autres personnes (Gordon, 1954,

cité par Fiske, 2008, p.12).

Jowett et Lavalée (2008, p. 4) définissent la relation entraîneur-entraîné comme « une situation où les connaissances, les sentiments et les comportements d'un entraîneur et d'un sportif ont un lien réciproque de cause à effet ». En accord avec cette définition, nous constatons qu'une relation évolue et, par conséquent, peut être vue comme un état chimique. Sa nature est censée changer avec le temps en réponse au caractère dynamique des connaissances, des émotions et des comportements humains. La relation se nourrit des pensées, des sentiments, des comportements des entraîneurs et des sportifs.

En synthèse de ce chapitre, nous pointons les propos de Jowett et Lavalée (2008) qui ont décrit plusieurs habiletés conduisant à une bonne relation entre l'entraîneur et le sportif : communiquer verbalement, récompenser, soutenir l'autre, se poser des questions et y réfléchir, expliquer, écouter, influencer et se dévoiler.

## Objectifs

Notre démarche vise à investiguer les liens entre l'interaction coach-joueuses, les représentations mutuelles du coaching et la performance de trois équipes (pour des raisons de confidentialité, nous ne mentionnons pas la discipline ni la catégorie). Notre objectif consistait à déterminer le lien entre, d'une part, ce que les coaches définissent comme leur(s) priorité(s) d'actions (variable V1), ce qu'ils font concrètement (variable V2) et comment le vivent les sportifs (variable V3) et, d'autre part, ce qu'attendent ces

derniers (variable V4). Il s'agissait également de déterminer comment le lien entre ces quatre aspects influe sur la performance (variable V5) et comment celle-ci agit en retour sur eux (figure 1).

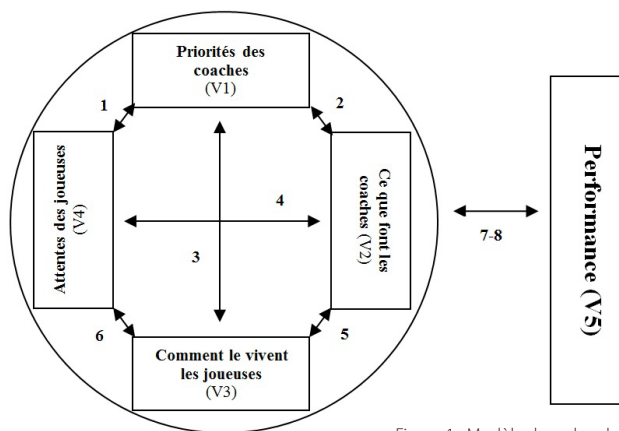


Figure 1 : Modèle de recherche

## Méthodologie

Au vu du caractère novateur de notre étude, le modèle présenté ci-avant a été construit afin de développer une méthodologie rigoureuse. Les différentes variables susmentionnées y ont été intégrées en tant que système en aller-retour.

### Modalités de la collecte de données

Trois clubs ont été choisis en fonction d'une ou de plusieurs de leurs caractéristiques que nous estimions déterminante(s) pour notre recherche : le club 1 est un club de quartier, familial, où l'entraîneur fait sa première expérience avec des femmes de ce niveau ; le « club » 2 est un centre de formation qui accueille de jeunes joueuses (entre 14 et 18 ans) en internat pour la plupart, destinées à percer et le club 3 a une réputation plus huppée et l'équipe est coachée par un entraîneur ayant de l'expérience avec les équipes féminines.

### Déroulement de la collecte des données

Dans chaque club, la collecte de données a suivi la même



séquence : un entretien a été conduit avec les coaches (données relatives aux variables 1, 2 et 4), un focus group a été réalisé avec les joueuses (données relatives aux variables 1, 2, 3 et 4), les pratiques d'entraînements et de compétition ont été observées pendant une semaine complète (données relatives à la variable 2), des questionnaires de perceptions de séances ont été complétés par les différents acteurs (données relatives aux variables 1, 2, 3 et 4) et, enfin, une seconde rencontre a été organisée avec ces derniers (données relatives à la variable 5).

## Résultats

De nombreuses informations ont émergé de notre analyse (certaines n'ayant même pas été envisagées lors de l'élaboration de notre modèle). Cependant, dans le cadre de cet article, nous souhaitons éclairer le lien entre la dynamique relationnelle coach-joueuses et les résultats obtenus par un angle de vue double (intra personnel et organisationnel) qui resitue cette relation dans un contexte organisationnel précis, d'une part, et dans un système d'attentes personnelles, d'autre part.

### Club 1

#### Les attentes

Au sein du site 1, le coach et les joueuses semblent se tourner le dos (figure 2) et nous pouvons schématiser ces protagonistes comme deux pions situés aux extrémités d'un continuum relationnel. Il semble que la principale cause de cette opposition soit liée à des attentes respectives qui ne débouchent sur aucune cible commune et qui témoignent de contradictions mutuelles. Pour preuve, sur la base des informations (formelles et informelles) recueillies, nous avons retenu quatre exemples qui mettent en évidence des divergences relatives au soutien, à la présence « dynamisante », au professionnalisme et aux objectifs d'entraînement.



Figure 2 : Dynamique relationnelle du site 1 - « Dos à dos »

Dans le cadre de cet article, nous n'en citerons que 2 :

#### > Soutien / Autonomie

En compétition, lorsque les situations de jeu tournent au désavantage de l'équipe 1, les joueuses attendent du soutien de la part de leur coach. A l'inverse, ce dernier souhaite évoluer avec une équipe qui s'autogère, qui est en mesure de faire face aux situations difficiles et de relever la tête.

#### > « Professionnalisme centré sur la tâche » / « Amusement centré sur la dynamique socio-affective »

Les joueuses désirent s'amuser et entretenir des relations



de copinage tandis que leur coach espère s'entourer d'une structure « professionnelle » qui intègre un préparateur physique, un responsable « statistiques », un kinésithérapeute, ... et au sein de laquelle les joueuses sont intrinsèquement motivées, font preuve d'éthique sportive et d'hygiène de vie irréprochable.

De ces exemples, il ressort que chacun semble vivre une situation inconfortable et insatisfaisante et que la clé qui ouvrirait des portes de solutions pour tous se trouve chez l'autre. Dans ce genre de « couple », ce qui est étonnant, « c'est que l'on peut toujours avoir l'impression que c'est l'autre le geôlier de la prison » (Elkaïm, 1989). A ce niveau, nous nous interrogeons sur la place que les deux pôles de la dyade accordent à leur auto-évaluation, à leur remise en question ainsi qu'à leur volonté de modifications comportementales.

### *Le contexte*

En considérant les différents éléments contextuels (très petite salle, vétusté des infrastructures, horaire très tardif, membres du comité peu présents,...), il semble que le coach porte sur ses épaules des responsabilités qui excèdent sa fonction, que la structure ne lui permet pas d'atteindre ses objectifs prioritaires et finalement, que l'organisation générale du club ne permet pas aux joueuses de jouir des meilleures conditions sportives. De manière réactive, les protagonistes tentent de trouver des satisfactions personnelles dans d'autres dimensions et domaines que ceux liés aux progrès, à la performance et aux relations coach/joueuses.

### *Les adaptations*

Si des divergences interpersonnelles sont indéniablement mises en évidence dans ce 1er club, il semble pourtant que ni le coach ni les joueuses ne soient en mesure de les consi-

dérer suffisamment que pour « faire le pas » et tenter d'améliorer la cohésion opératoire. Cox (2005, p. 272) décrit cette dernière comme « le degré de collaboration d'une équipe dans la poursuite d'un but bien précis ».

Nous avons en fait eu l'impression que les joueuses tentaient de pallier leur manque de cohésion opératoire par l'intermédiaire de la cohésion sociale, définie par Cox (2005, p. 272) comme « le degré d'attraction entre les coéquipiers et le degré de satisfaction des joueurs d'une équipe à évoluer ensemble ». Ce deuxième type de cohésion, basée sur l'affectivité, semble donc constituer pour l'équipe un moyen de se « protéger », pour maintenir une atmosphère agréable entre les joueuses et une manière de contrebalancer positivement la performance (ou la contre-performance). La cohésion opératoire peut amener plus aisément la performance que l'affective ne le fait. Il semble donc que les conditions ne soient pas réunies pour favoriser les résultats sportifs de l'équipe du site 1.

## **Club 2**

### *Les attentes*

#### **> Une certaine prudence**

Lors du focus group organisé avec l'équipe, nous avons eu l'impression de ne pas avoir accès aux attentes réelles des participantes. Il nous est apparu qu'elles n'osaient pas s'exprimer librement par crainte de leur coach (peut-être avaient-elles l'impression que, d'une façon ou d'une autre, il serait au courant de notre discussion).

Plusieurs joueuses expriment spontanément une attente d'être « poussées » mais la majorité parle essentiellement de leur vécu par rapport au style de coaching. Cette situation semble finalement attester le peu de place allouée à leurs attentes.



### > Rigueur, rigueur, rigueur

Le coach, qui apparaît comme très sévère et très strict, attend énormément de rigueur de la part de ses joueuses. Il admet fonctionner sur la base d'une hiérarchie que nous pourrions résumer brièvement comme suit : « Plus dur avec les plus jeunes ». Au grand désespoir des cadettes, l'équipe est elle-même pleinement consciente de cette hiérarchisation. Nous pointons, ici, une 1ère contradiction au niveau des attentes respectives du coach et des joueuses. En effet, si les aînées se réjouissent (de manière assez logique) de l'estime et de l'importance que le coach leur accorde, les autres, reléguées au rang de nouvelles qui doivent encore faire leur place et qui ont tout à prouver, déplorent cette hiérarchisation.

Dans ce 2ème club, il semble qu'il existe une véritable scission entre les plus vieilles joueuses qui véhiculent un sentiment d'appartenance et les plus jeunes qui ressentent une forme d'exclusion. Dans ces conditions où certaines se sentent « mises de côté », il apparaît peu probable que l'équipe partage un « sort commun ». Finalement, l'absence d'identité collective se comprend par la philosophie du club qui vise prioritairement à faire progresser les joueuses de manière individuelle. Il semble donc que l'équipe se soit principalement développée autour d'une problématique de l'identité ciblée sur la distinction des joueuses, reléguant de ce fait au second plan le groupe comme référence identitaire.

### > Comportements verbaux

Aux entraînements comme au match, le coach a pour habitude de crier énormément et ce, que ses paroles soient constructives et appropriées ou simplement porteuses d'un message rabaissant voire désobligeant à l'égard des joueuses.

Sur la base des questionnaires adressés aux joueuses, il ressort que nombreuses sont celles qui souhaitent et attendent plus de sérénité et de calme de la part de leur entraîneur. Les émotions de désarroi et de crainte affichées par certaines lors des observations renforcent l'idée selon

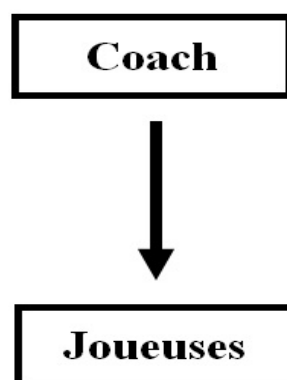


Figure 3 : Dynamique relationnelle du site 2 – « Dessus-Dessous »

laquelle le mode de coaching par commandement prôné par l'entraîneur (figure 3) est incohérent avec le développement personnel des joueuses. Il semble donc qu'une 2ème divergence apparaisse entre les attentes/comportements du coach et les attentes des joueuses.

### > Un peu de répit

Enfin, de manière complémentaire aux éléments susmentionnés, il semble que certaines joueuses souhaiteraient que les entraînements soient moins fréquemment interrompus (lors des observations, nous avons mis en évidence des arrêts d'activité environ toutes les 20-30 secondes). Les nombreuses remarques (utiles/inutiles, justes/injustes, porteuses d'un message constructif/rabaissant) formulées par le coach ainsi que sa volonté de contrôler tous les aspects tactiques et techniques dans le moindre détail ne vont pas de pair avec ce souhait et annoncent de ce fait une 3ème contradiction.

### Le contexte

Le deuxième club présente certaines caractéristiques particulières et distinctives des deux autres clubs analysés. En effet, il s'agit d'un centre de formation accueillant de jeunes joueuses âgées entre 14 et 18 ans, dont la plupart résident en internat. L'équipe, dotée d'un statut particulier, ne peut connaître ni promotion ni relégation, ce qui lui alloue un certain confort.

Le centre de formation accorde beaucoup de liberté à l'entraîneur, tant dans ses choix sportifs (sur les plans tactique, technique,...) que dans son organisation et sa méthodologie de travail. Cette situation d'autonomie l'amène indéniablement à renforcer son sentiment de supériorité par rapport aux joueuses (les observations nous ont montré qu'il aimait se comparer à elles, leur lancer des défis,...). Le statut de l'équipe lui alloue également, de manière supplémentaire, une sérénité quant aux résultats des rencontres hebdomadaires. De plus, les contextes structurel et organisationnel particuliers du site (le mode de vie en internat amène indéniablement le coach à côtoyer davantage ses joueuses, à entretenir un certain rapport d'autorité parentale avec elles, à s'intéresser à leur scolarité,...) rend les joueuses captives du club et du coach ; cette situation renforçant leur subordination.

### Les adaptations

Plusieurs éléments divergents viennent d'être discutés mais il semble que le coach ne veuille nullement les considérer et ce, malgré une conscientisation indéniable de sa part (par exemple, il sait que certaines joueuses ont peur de lui). Il ne laisse pas de place aux feedbacks de ses propres comportements, qu'ils soient perçus par lui-même ou relatés par autrui. Selon lui, l'équipe doit s'adapter à sa façon d'agir et non le contraire.

### Club 3

#### Les attentes

##### > Intensité de travail / Amusement

Lors de l'entretien mené avec le coach (C2'), ce dernier a insisté à plusieurs reprises sur l'importance qu'il accorde au partage entre l'intensité de travail et l'amusement. Selon lui, les sportives vont à l'entraînement pour s'amuser et se détendre de leur journée d'études ou de travail. Sur le terrain, nous n'avons pas observé cet amalgame équilibré entre travail et amusement. En effet, ce deuxième aspect prend assez largement le dessus sur l'intensité de travail, au désespoir du coach et de certaines joueuses. Nous soulignons d'ores et déjà la présence de perceptions différentes entre le coach (C2) et certaines joueuses mais également entre les joueuses elles-mêmes à propos de la manière dont les entraînements se déroulent.

##### > Proximité / Singularité

Lors des matches, il semble que les joueuses attendent un ajustement émotionnel du coach (C2) au vécu émotionnel de l'équipe. Cette constatation converge avec le soutien que l'entraîneur (C2) accorde à ses joueuses.

Il semble que le coach (C2) soit peu enclin à prendre ses responsabilités vis-à-vis de l'équipe car il veut garder la relation privilégiée qu'il entretient avec la majorité des joueuses. Mais cette situation est-elle compatible avec des perspectives de performance ? Selon Jowett et Lavallee (2008), « une relation efficace (du point de vue affectif) et infructueuse (au niveau des résultats sportifs) présentera inévitablement des résultats positifs en termes de santé psychologique et de bien-être, mais sans réelle amélioration de la performance ».

#### Le contexte

Les contextes structurel et organisationnel du club 3 fournissent aux joueuses les conditions nécessaires pour une pratique optimale. Il nous est donc apparu que l'organisation générale du club ne constituait pas un facteur d'influence négative sur la dynamique du groupe, les relations coach/joueuses, les performances. Pourtant, le niveau de ces dernières est identique aux deux autres (bas du classement) et nous sommes tentés d'émettre l'hypothèse d'une incompatibilité entre la relation privilégiée entretenue par le coach C2 vis-à-vis de ses joueuses et une performance optimale de la part de ces dernières.

#### Les adaptations



Figure 4 : Dynamique relationnelle du site 3 – « Dedans »

Dans ce dernier cas de figure où il y a une forte proximité entre les joueuses et le coach, il semble que celui-ci devrait pouvoir refixer certaines limites comportementales à respecter. Une définition claire des objectifs devrait également être établie et connue de tous.

#### Discussion

De l'analyse que nous venons de présenter ci-avant, trois types de dynamique relationnelle coach-joueuses semblent émerger : la première se schématise par une opposition, la seconde par une soumission et la dernière par une fusion. Bien que ces configurations soient distinctes les unes des autres, les différents profils de coaches et de joueuses ne permettent à aucun club de se distinguer en termes de performance et nous sommes tentés de conclure à l'existence de certaines zones problématiques au sein des trois entités.

### Club 1

Dans le site 1, les facteurs organisationnels et structurels tendent à renforcer l'idée du coach selon laquelle il ne peut





intervenir puisque, selon lui, l'état de la situation est tributaire de variables distales (telles que le contexte, la posture de l'autre, les ressources externes,...) et non de variables proximales (comme par exemple, sa manière de construire la relation, d'organiser les entraînements, sa posture dans l'entraînement,...). Il semble que la situation soit vécue de façon très négative par le coach mais qu'il ne se remette pas en question et attribue préférentiellement la faute à ses joueuses (manque de motivation, de compétences, de sérieux,...).

Parmi les améliorations à envisager, le coach pourrait notamment favoriser les feedbacks, tenir compte des avis des joueuses par la mise en place de réunions de concertation, varier les exercices proposés pour éviter l'installation de routines<sup>2</sup>, maintenir la « délicate incertitude »<sup>3</sup>

Les joueuses semblent également très peu enclines à entreprendre des modifications comportementales et ce, bien qu'elles aient conscience de l'inadéquation de certains de leurs comportements. Les circonstances (horaires, effectif réduit,...) dans lesquelles elles évoluent semblent représenter pour la majorité d'entre elles une excuse de premier ordre face à leur apathie. Cependant, le manque de présence, d'aisance relationnelle et de soutien affectif et sportif de la part du coach semble constituer un deuxième frein pour l'équipe.

L'entraîneur pourrait individualiser le travail en fonction de la personnalité de chaque joueuse plutôt que de se centrer sur le genre (hommes/femmes) et de considérer globalement une nécessité d'adaptation collective pour l'équipe. Les joueuses pourraient consentir à faire des efforts pour accroître leurs présences et leur investissement mais également pour favoriser quantitativement et qualitativement les contacts qu'elles entretiennent avec leur entraîneur.

## Club 2

La structure du site 2 renforce la suprématie du coach vis-

à-vis de joueuses. Il semble qu'il n'y ait aucune raison apparente pour que le coach modifie la dynamique relationnelle qui l'unit à ses joueuses, d'autant plus que ce dernier se présente comme quelqu'un qui veut recevoir avant de donner et que son passé difficile l'amène à vouloir tout contrôler avec beaucoup de confiance et de certitude. L'entraîneur est lui-même conscient de l'appréhension qu'il suscite chez certaines (« Oui, dans les filles qui sont rentrées cette année, il y en a beaucoup qui ont peur de moi ») mais au lieu de se placer au centre des situations « problématiques », il préfère attendre une remise en question de son équipe.

Le système de recrutement organisé pour sélectionner les joueuses susceptibles d'intégrer le centre la saison suivante laisse présager un manque d'identité collective. Il semble que la seule dimension qui rassemble l'ensemble des joueuses, qui forme « l'identité » de l'équipe, c'est le projet de progression individuelle, attaché à un besoin de se distinguer et de se singulariser. Plusieurs questions pertinentes restent sans éclairage : dans quelle mesure les éléments les moins compétents sont-ils considérés ? ; quelles sont la prise en charge et la considération accordées aux joueuses psychologiquement plus fragiles ? ; quels sont véritablement les objectifs d'équipe parmi la multiplicité voire l'incompatibilité des objectifs généraux et individuels ?

Il semble que l'organisation même de la structure (ni relégation, ni promotion qui constituerait des objectifs communs et collectifs) contribue à ce qu'il n'y ait aucun objectif concret auquel confronter les méthodes employées pour juger de leur validité ou de leur non-validité. Par ailleurs, si le but à atteindre consiste à « faire émerger » un ou deux talents par an, ce mode de coaching peut tout à fait convenir.

## Club 3

Le site 3 présente un mode organisationnel que nous pourrions décrire comme intermédiaire entre les deux précé-



dents. Extérieurement, la situation semble donc propice à la réalisation de performances collectives. Pourtant, il n'en est rien. De fait, l'équipe 3 est reléguée dans le bas du classement au même titre que les deux autres. Il semble que la relation privilégiée entretenue par le coach C2 avec la majorité des joueuses constitue un facteur impactant négativement l'engagement de celles-ci et les résultats sportifs.

Par crainte d'être mal perçu ou de provoquer un conflit, le coach semble toujours s'accommoder de la situation. Nous avons rapproché cet évitement à l'une des facettes du coaching par soumission, décrit par Martens (2004) comme un style qui permet aux autres de dominer la conversation et où les coaches déprécient les confrontations et les conflits.

Lors de nos observations et de nos interventions, nous avons eu l'impression qu'il existait des lignes de rupture au sein de l'équipe et qu'un sous-groupe cohésif basé sur l'affectivité empêchait l'expression de toute singularité. Mais cette cohésion affective apparente n'a pas (ou peu) d'effet(s) sur l'amélioration des performances (Mullen et Cooper, 1994).

## Conclusion

De cette analyse, il ressort trois cas de figure qui illustrent la difficulté d'établissement d'une relation fonctionnelle et raisonnée de la relation entraîneur-joueuses qui puisse organiser la dynamique interne entre les joueuses.

Un certain nombre de variables individuelles groupales et organisationnelles peuvent provoquer une amélioration significative :

> clarification et partage d'une cible commune qui articule

les attentes des uns et des autres ;

> définition claire et contractualisation des attentes de rôle respectives ;

> organisation de la tâche (méthodes et structures des entraînements, préparation des matches,...) ;

> prise en compte des variables organisationnelles non modifiables et des impacts sur le processus de travail (lieu et horaire d'entraînement, ressources et encadrement disponibles,...) ;

> ...

Cette liste non exhaustive met en évidence une absence de mise en commun et d'harmonisation des attentes, d'une part, de processus explicites de régulation, d'autre part. Les premières conséquences sont l'absence d'objectifs clairement perçus, partagés et acceptés, avec une faible performance qui en découle

<sup>1</sup> L'entraîneur C1 a démissionné au milieu de la saison et ce changement a, sans nul doute, eu des effets directs sur la dynamique de groupe.

<sup>2</sup> Le terme « routine » fait ici référence à des habitudes à caractère redondant et lassant.

<sup>3</sup> C'est-à-dire de proposer des exercices et des situations de jeu qui permettent de réussir dans 70 - 80% des cas. En effet, de cette manière, les joueuses seraient suffisamment alertes et intéressées par la recherche d'amélioration, de dépassement, de victoires,... et ne seraient pas confrontées à un taux d'échec trop important conduisant parfois à l'abandon.

# Les démarches des mutuelles pour favoriser la pratique sportive

*Chaque mutualité participe à sa manière à la promotion du sport en Fédération Wallonie-Bruxelles. Petit tour d'horizon (non exhaustif) des services proposés.*

par Elodie REMY  
Chargée de projet AISF

Les bienfaits de l'activité physique/sportive ne sont plus à démontrer aux niveaux physique, mental, social, économique, ... Qu'il s'agisse d'activités libres ou encadrées, à caractère compétitif ou de loisirs, d'innombrables recherches scientifiques ont mis en exergue la nécessité d'être physiquement actif tout au long de la vie. A ce titre, l'Organisation Mondiale de la Santé s'attache à fournir des recommandations en matière d'activité physique pour la santé concernant trois groupes d'âge : 5 – 17 ans, 18 – 64 ans et le plus de 64 ans<sup>1</sup>.

Il va sans dire que les mutuelles, qui sont des « organismes de droit privé sans but lucratif, offrant à leurs adhérents un système d'assurance et de protection sociale », ont un rôle prépondérant à jouer dans la promotion et la propagation d'actions diverses à finalité « santé et bien-être ».

Certes, mais quelles sont concrètement les démarches des mutuelles à cet effet ? Une question légitime trop peu souvent abordée, avec, pour conséquence, une méconnaissance par les adhérents qui n'ont pas (ou peu) conscience des possibilités qui peuvent leur être offertes.

Face à cette relative carence, l'objectif du présent article consisterait donc à mettre en exergue les actions/démarches entreprises par chaque mutuelle afin de favoriser la pratique d'activités physiques/sportives.

Cependant, au vu de leur vaste nombre sur l'ensemble du territoire de la région Wallonne, nous nous concentrerons sur les informations transmises par les 5 grandes « coupoles » de mutuelles, à savoir : (1) Alliance nationale des mutualités chrétiennes, (2) Union nationale des mutualités neutres, (3) Union nationale des mutualités socialistes, (4) Union nationale des mutualités libérales et (5) Union nationale des mutualités libres.

De ce fait, ces différents renseignements concernent la politique globale ainsi que les démarches de chaque union et non les diverses actions spécifiques à chaque fédération.



## Alliance nationale des mutualités chrétiennes



### 1. Mouvements impliqués dans les activités sportives

> **AltéoSport** s'est, depuis l'an 2000, associé à la Fédération Wallonne du Sport Adapté et à la Fédération Omnisports Adaptés pour créer ensemble la FéMA (Fédération Multisports Adaptés). Celle-ci est la seule fédération de sport pour personnes handicapées reconnue comme fédération multisports et multihandicaps. Elle vise à la fois la pratique du sport de loisirs et l'intégration.

> **EnéoSport**, créée en 1976 et reconnue par l'Adeps depuis 1979, demeure, à ce jour, l'unique association sportive de loisirs spécifiquement dédiée aux aînés en FWB.

Forte de plus de 16.000 membres répartis sur 12 régionales, EnéoSport reste LA référence « sport aînés de loisirs » au niveau de l'Adeps.



## 2. Services internes

> **Infor Santé** : service de prévention et de promotion de la santé.

Un nouvel outil de promotion de l'activité physique auprès des jeunes de 14 à 16 ans. Le site [www.11bouge.be](http://www.11bouge.be) s'adresse à tous les professionnels encadrant des adolescents.

> **Promusport** (Hainaut oriental – service associé) est une ASBL active dans les domaines de l'activité physique, de la prévention et de la promotion de la santé en partenariat avec la mutualité chrétienne du Hainaut oriental. Elle propose des sessions « Je Cours Pour Ma Forme » (JCPMF), des ateliers, des stages sportifs pour des enfants de 6 – 12 ans.

> **En Marche**, le journal de la mutualité chrétienne qui compte 460.000 abonnés<sup>2</sup>.

## 3. Intervention «sport» et intervention dans les frais de participation d'un enfant à un stage sportif

Variable selon la région : entre 35 et 40 € (avec limitation jusqu'à 18 ans pour MC128).

## 4. Partenariats sportifs nationaux<sup>3</sup>

> **JCPMF** dont un tiers des sessions (sur 160 groupes au total) sont organisées par la MC.

La Mutualité chrétienne intervient dans la formation de coaches pour dispenser ces séances de deux niveaux différents (0-5 et 5-10 km) organisées dans six régions : Liège, Bruxelles, Hainaut Picardie, Hainaut oriental, Namur, et Brabant wallon.

La MC soutient ce programme car elle se positionne comme une mutualité « Santé » (promotion de la santé), parce que le jogging est un sport qui ne nécessite pas d'investissement financier trop important et s'adresse donc à toutes les catégories sociales, et enfin car ce programme crée un lien

social, vecteur de solidarités.

> **Challenge Delhalle** qui rassemble 8000 coureurs sur 12 courses entre 14 et 21 kms.

> **FRSEL** (Fédération Royale Sportive de l'Enseignement Libre) qui propose des activités de promotion de la santé.

Au niveau du fondamental, un projet spécifique « Je Cours Pour Ma Forme » rassemble 75.000 élèves. Le programme est principalement orienté vers des « Ateliers - Découvertes » (gymnastique, natation, cyclisme, athlétisme...).

Au niveau du secondaire, le projet JCPMF compte 8000 élèves participants et est principalement orienté « Compétition et performance ».

## 5. Partenariats sportifs régionaux et ou interrégionaux

> **Courses** telles que l'Urban Tour (Hainaut oriental et Bruxelles), l'Ecotrail (Bruxelles), le Relais givrés (Bruxelles),...

> **Courses locales** et autres partenariats (ex : Trail des Fées)

## 6. Autres actions

> **Jogging Family Day** (Namur), en lien avec JCPMF, avec 1029 participants (accompagnants compris) et 852 joggeurs en 2014<sup>4</sup>.

> **Bougez mieux bougez plus** : action relayée sur le terrain par Infor Santé (page Facebook). Initiatives sportives par région valorisant la course à pied et d'autres activités sportives.

## Union nationale des mutualités neutres



### 1. Intervention dans le paiement d'une partie de l'inscription dans les clubs sportifs

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, cette intervention forfaitaire se fait directement par les mutualités et non plus par l'intermédiaire de l'Union nationale des mutualités neutres.

### 2. Promotion de la pratique sportive par des articles dans la presse mutualiste

Les mutualités neutres éditent notamment le bimestriel « Neutre Info » et un bulletin d'informations mensuel en ligne.

### 3. Carte « Bien-être et Santé »

Cette carte offre des tarifs préférentiels pour de nombreuses activités telles que le fitness, la danse, la remise en forme, le bowling, le squash, les arts martiaux, etc.



### 1. Intervention dans les frais d'affiliation à un club sportif

Intervention pour un montant maximum de 40€ sur les frais d'affiliation à un club sportif reconnu officiellement. Les centres de fitness, les programmes d'initiation au jogging, à la course à pied ainsi que les séances de bébés-nageurs sont également pris en considération. Cette intervention peut être octroyée à chaque bénéficiaire, sans condition d'âge.

Il suffit de compléter, cacheter et signer le formulaire « Affiliation à un club sportif » par le responsable de l'organisation sportive<sup>5</sup>.

### 2. Stages sportifs

> **Intervention** de maximum 35€ par an. De plus, chaque fédération de la mutualité propose des stages sportifs.

> **Espace Seniors ASBL** qui promeut la pratique sportive pour les personnes âgées.<sup>6</sup>

> **Le service vacances** « Latitude Jeunes » propose des séjours résidentiels et des stages, en Belgique et à l'étranger, pour les enfants et les jeunes à partir de 3 ans.

### 3. Événements sportifs

Partenariats avec de nombreux événements sportifs tout au long de l'année. Parmi les plus connus :

- > le Challenge Jogging de la Province de Liège
- > la Run & Splash de Charleroi
- > la Corrida de Philippeville
- > la Crazy Run Zoombie de Dour
- > le Relai pour la Vie de Jambes
- > la « Race for the Cure » de Namur

Pour favoriser la pratique sportive, la Mutualité Socialiste participe également, via ses collaborateurs internes, à plusieurs courses comme l'Ekiden et les 20kms de Bruxelles.



### 1. Intervention dans les frais d'affiliation à un club sportif

Intervention de 25 euros pour les frais d'affiliation ou d'abonnement ou la cotisation à un club sportif, un centre de fitness, des séances de bébé nageurs ou des séances d'initiation au jogging. L'intervention de l'union nationale est de 25 euros, mais certaines fédérations prévoient un

montant plus élevé.

### 2. Brochure sur les exercices physiques

La mutualité libérale a publié une brochure reprenant de nombreuses informations et des conseils pratiques afin d'adopter activement un mode de vie plus sain. En effet, une demi-heure par jour d'exercice physique intensif moyen pour un adulte et une heure pour un enfant peuvent déjà réduire considérablement les risques de développer certaines maladies : maladies cardiovasculaires, apoplexie, diabète de type 2, certains cancers, surpoids, obésité, etc.



### 1. Articles dans la presse mutualiste

Articles dans la presse mutualiste pour faire la promotion de la pratique sportive.

### 2. Sponsoring des Special Olympics

Depuis plusieurs années, les mutualités libres sponsorisent les Special Olympics. Ce projet a pour objet de mettre le sport à la portée de toute personne atteinte d'un handicap mental, en lui offrant la possibilité de s'entraîner et de participer à des compétitions adaptées à ses capacités. Sous le patronage du Comité Olympique et Interfédéral Belge, Special Olympics Belgium organise des Jeux chaque année.

### 3. Services internes

Programme à l'attention des employés de l'Union Nationale afin de les inciter à faire de l'exercice physique. Ce programme, qui s'intitule « Fit & Fun », propose des tickets gratuits pour la piscine, un abonnement à une salle de sport, une journée vélo, la participation à 3 courses (dont les 20kms de Bruxelles), des séances de yoga, la location de salles de badminton, la mise à disposition d'une table de tennis de table, etc.

Vous l'aurez constaté, de multiples possibilités de pratiquer de l'exercice physique de manière variée et avantageuse sont proposées. A cet effet, la citation suivante : « Mens sana in corpore sano » semblerait devoir constituer le fer de lance de l'ensemble des mutuelles et ce, quelles que soient leurs convictions philosophiques.

1 [www.who.int/fr](http://www.who.int/fr)

2 [www.enmarche.be](http://www.enmarche.be)

3 [www.mc.be/la-mc/partenariats/sportifs/index.jsp](http://www.mc.be/la-mc/partenariats/sportifs/index.jsp)

4 [www.joggingfamilyday.be](http://www.joggingfamilyday.be)

5 <http://goo.gl/Xgm13D>

6 <http://goo.gl/AeCJSB>

# L'entretien d'évaluation : un outil pour l'employeur



par Karin TOUSSAINT  
Conseillère juridique AISF-AES

« Ils sont une bonne occasion de donner ou de recevoir un feed-back, d'encourager l'investissement d'un individu dans son travail, de détecter les problèmes que rencontre un collaborateur dans sa fonction, de trouver des solutions et de favoriser son évolution et le développement de ses potentiels », explique l'Asbl ABBET.

Dans ce dossier, nous reviendrons sur ces instruments qui s'articulent dans un système plus large appelé « système d'évaluation ».

Si ce dernier terme rebute quelque peu, il faut l'envisager dans une perspective d'épanouissement de l'individu dans sa fonction<sup>1</sup>, par le biais de rencontres ponctuelles permettant de faire le point et non comme un « contrôle » des travailleurs.

Les contenus exposés ci-dessous se basent essentiellement sur les enseignements de Fabrice Simon, professeur d'un cycle de formation en management associatif et sur les fiches réalisées par l'ASBL bruxelloise pour le bien-être au travail - ABBET ([www.abbet.be](http://www.abbet.be)).

## 1. Les trois axes du travailleur

Fabrice Simon invite à placer l'individu au travail via trois axes s'influençant l'un l'autre. Imaginons un graphique dont

*Outils de management et de gestion des ressources humaines, les entretiens de fonctionnement et d'évaluation, fréquents dans le secteur marchand, s'invitent de plus en plus à la table de nombreuses associations.*

*Vous trouverez ci-dessous quelques idées de bonnes pratiques utiles dans la gestion de votre personnel, particulièrement en matière d'évaluation et de suivi.*

l'abscisse serait l'axe de la compétence (somme des compétences dont la personne dispose pour réaliser sa fonction) et l'ordonnée, l'axe de la motivation au travail. Ces deux variables combinées permettent l'émergence d'un nouvel axe traduisant la « performance » du travailleur dans les tâches et missions qui lui sont confiées. Dans cette optique, accroître les compétences de l'individu revient à augmenter sa « performance » mais également sa motivation. Les entretiens de fonctionnement et d'évaluation permettront au responsable hiérarchique d'offrir à ses employés l'occasion d'évoluer dans chacun de ces trois axes.

## 2. L'entretien de fonctionnement<sup>2</sup>

### *Pourquoi ?*

Cet entretien est, avant tout, l'occasion pour les employés et leur responsable de discuter de leur fonctionnement au niveau du travail, de faire le point dans la perspective d'améliorer les prestations, de rectifier ce qui doit l'être ou encore de motiver.

### *Qu'est-ce que l'entretien de fonctionnement ?*

Un entretien « à double sens et sur un même pied d'égalité entre le responsable fonctionnel et le membre du personnel et pendant lequel le fonctionnement actuel et futur de ce dernier est discuté en vue de son optimisation ».

Il permet « une mise au point régulière quant à l'adaptation



de la personne dans son environnement de travail, le soutien dont elle dispose, ses souhaits et ses intentions pour le futur ». Il favorise l'établissement de nouveaux objectifs personnels et professionnels, indique l'Asbl ABBET.

### *Ce que n'est pas l'entretien de fonctionnement*

Soyons bien clairs, cet entretien ne doit pas être un système caché et pervers d'évaluation individuelle des travailleurs mis en place pour décider d'une éventuelle sanction. Il ne s'agit pas non plus d'émettre un quelconque jugement sur la personne mais bien de proposer un feed-back constructif

#### Exemple de grille d'entretien proposée par l'Asbl ABBET

1. Ai-je une bonne connaissance de ce que recouvre ma fonction et des tâches que je dois réaliser ? Quels sont les éclaircissements que je voudrais recevoir ?
2. Quelles sont les activités de ces douze derniers mois pour lesquelles j'ai principalement travaillé ?
3. Quelles parties de mon travail m'apportent le plus de satisfaction ? Quelles initiatives ai-je éventuellement prises (dû prendre) dans ce cadre ?
4. Quelles parties de mon travail m'apportent le moins de satisfaction ? Ai-je des suggestions à faire afin d'améliorer cette situation ?
5. Quelles sont les habiletés particulières ou les compétences que je possède et qui ne seraient pas utilisées au mieux ?
6. Comment mon travail s'est-il déroulé ces derniers mois sur les différents plans : activités, méthodes, collaborations internes ou externes, outils techniques, ambiance, etc. ? Des problèmes particuliers se sont-ils posés ? Lesquels ?
7. Pour quels aspects de mon travail est-ce que je me sens le plus en difficulté ? Quels sont ceux pour lesquels je souhaiterais plus d'appui ? Quel type d'appui ?
8. Des changements peuvent-ils être apportés pour améliorer le service vers les bénéficiaires des activités sur lesquelles je travaille ?
9. Qu'est-ce qui pourrait être fait pour faciliter la réalisation de mes missions et de mes tâches ? Par moi-même ; par mes collègues (si j'en ai) ; par mon responsable d'équipe (si j'en ai un) ; par la direction.
10. Pour les douze prochains mois, quels sont les changements que j'aimerais voir apportés à ma fonction et à mon travail ?
11. Y a-t-il d'autres choses à propos desquelles je désire m'exprimer ?

au travailleur. Notez que l'organisation annuelle de ce type d'entretien ne peut suffire à refuser toute autre demande d'entretien spécifique et/ou complémentaire qui émanerait de la part d'un employé.

### *Comment s'y prendre ?*

En amont de l'entretien, visez sa préparation : il vous revient de fixer la date de celui-ci à l'avance et de l'annoncer à temps afin que chacune des parties ait le temps d'y réfléchir au mieux. Pensez également à prévoir un laps de temps suffisant pour aborder les différents points souhaités par chaque interlocuteur sans prendre le risque d'être interrompu.

Le jour J, l'employeur débutera par un rappel de la nature et de l'objectif de la rencontre, à savoir une discussion bilatérale qui n'a pas pour but de blâmer mais bien d'améliorer la qualité et l'efficacité du travail ainsi que l'épanouissement qu'on peut y trouver.

Il convient, durant l'entretien, d'adopter une attitude d'écoute et d'inviter votre employé à exprimer son point de vue et ses arguments sur les questions abordées. A ce titre, l'Asbl ABBET propose de partir d'une hypothèse positive qui veut que le membre du personnel cherche à améliorer son travail et son efficacité.

Avant de clôturer l'entretien, assurez-vous que vous et votre employé avez bien entendu les messages de l'autre. Conclure en récapitulant les points principaux de discussion et les accords engrangés avant d'acter les décisions d'action est, à ce titre, une excellente manière de procéder.

## 3. L'entretien d'évaluation

### *Pourquoi ?*

Pour dresser le bilan du fonctionnement de l'employé sur une période écoulée.

### *Qu'est-ce que l'entretien d'évaluation ?*

L'entretien d'évaluation est conduit par le responsable hiérarchique (n+1) qui organise et contrôle le travail de la personne évaluée. A l'opposé de l'entretien de fonctionnement, qui s'inscrit dans la relation de collaboration entre employeur et employé, l'entretien d'évaluation prend, quant à lui, son sens dans une relation de subordination.

Les tâches du n+1 consistent alors « à contrôler les résultats du travailleur au terme d'une période déterminée (en moyenne, une année), à relever les points forts, les points à améliorer et les dysfonctionnements habituels ainsi qu'à faire le bilan des compétences mises en œuvre afin de vérifier que la personne dispose des aptitudes requises à la fonction pour laquelle il a été engagé » (c'est sur cette

base que d'éventuelles formations ou un plan de formation pourront également s'envisager), renseigne l'Asbl ABBET.

### *Comment s'y prendre ?*

Préalablement à l'entretien, une grille d'évaluation doit avoir été remise au travailleur afin que celui-ci puisse se préparer à la rencontre<sup>3</sup>. Il est important qu'il connaisse à l'avance les critères et indicateurs qui serviront à apprécier ses performances. De cette manière, il aura l'occasion de se poser les bonnes questions avant la rencontre avec son supérieur.

L'entretien débutera par le bilan de la réalisation des objectifs qui avaient été définis lors de la précédente évaluation (ou au moment de l'engagement) et pour la période qui vient de s'achever. La discussion tournera autour des écarts constatés. « Le principe est de reprendre pour chaque objectif déterminé, tous ceux qui ont été des succès ; ceux qui n'ont pas été menés à terme, enfin, éventuellement ceux qui n'ont pas été réalisés ou qui ont été des échecs. Il s'agit en quelque sorte de procéder à un contrôle de qualité et de rechercher en commun les moyens et les solutions à mettre en œuvre pour améliorer les points faibles »<sup>4</sup>. Sur cette base donc, les besoins en formation du travailleur pourront être déterminés. De nouveaux objectifs seront également assignés au travailleur.

L'évaluation se clôturera sur un rappel des engagements des deux parties ; en termes d'objectifs à atteindre en ce qui concerne le travailleur et de moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs. Ces derniers étant portés davantage par l'employeur puisqu'ils visent plutôt la supervision, la réorganisation au sein de l'équipe de travail, la formation continue ou encore l'investissement matériel.

### *La description de poste : outil essentiel au système d'évaluation*



Egalement appelé « description de fonction », ce document est le préalable à tout entretien efficace puisqu'il a pour but de réduire l'incertitude liée à tout poste en définissant clairement ce qui est attendu du travailleur qui l'occupe.

Deux qualités sont mises en avant dans l'élaboration de ce document de référence, à savoir : la concision et la précision.

On y retrouvera :

- L'intitulé de la fonction ;
- La mission ou l'essence même de la fonction. On y favorise les verbes d'action et on indique également les moyens d'atteindre cette mission. En principe, l'addition de toutes les fonctions des membres de l'association donnera la mission de l'Asbl ;
- La responsabilité ou le domaine de responsabilités/résultats. On vise ici les finalités liées à la mission (exemple : gestion pédagogique, gestion des volontaires, etc.) qui, idéalement, ne doivent pas être en nombre supérieur à 8 ;
- Les tâches. Celles-ci seront décrites sous forme de résultat à atteindre. On considère qu'il ne faut pas dépasser un maximum de 5 tâches par finalités (domaine de responsabilités) ;
- Un pourcentage. On visera ici le % de la responsabilité X dans la mission Y et dans le temps. Le total des responsabilités donnera 100% (si cela paraît évident, on remarquera que bien souvent, on arrive au-delà !)
- Un indicateur. Qui permet de voir si la personne a bien géré son domaine de responsabilité ;
- La relation de la fonction avec les autres fonctions de l'association. On opère ici un zoom sur l'organigramme de sa structure ;
- Les conditions particulières (permis de conduire spécifique, horaires inhabituels, profil attendu, qualités attendues, éventuel diplôme requis, ...)

Au sein de la CP329.02, la CCT du 15 décembre 2003, définissant la classification de fonctions pour certains secteurs de la CP pour le secteur socioculturel dépendant de la Communauté française, fournit, dans ses annexes, des descriptions de fonctions pour les postes rencontrés le plus fréquemment. Si ces descriptions sont encore fort générales et doivent être adaptées à chaque structure, elles constituent une première base légale.

Dans le cadre des négociations au sein de la Commission Paritaire, l'AES a également mis en place des descriptions de fonctions et une classification spécifique aux Centres Sportifs, elle est disponible auprès des conseillers juridiques de l'AES.

## 4. Débuter un système d'évaluation dans son association

Si cette pratique n'existe pas encore dans votre association



mais que vous désirez la mettre en place, une concertation au préalable avec la délégation syndicale ou, à défaut, avec vos employés s'avérera opportune. Discuter des types d'entretiens et de leur contenu en balisant bien leur raison d'être ne pourra que rassurer et encourager l'efficacité de ceux-ci. Replacer les choses dans leur contexte (le pourquoi de ces nouveaux outils de gestion) permet d'apaiser les craintes et d'éviter un sentiment d'agression dans le chef des employés.

L'accompagnement dans la mise en place de ces instruments de gestion est un gage de réussite. De nombreux acteurs et ressources peuvent, à ce titre, vous aider au mieux dans cette tâche. On citera notamment le Fonds 4S du secteur socioculturel, les conseillers de votre fédération, l'Asbl ABBET pour le bien-être au travail, le Centre pour la formation & l'intervention psychologiques (CFIP), etc.

## 5. Licenciement et système d'évaluation

Nous l'avons évoqué dans notre revue n° 116 (printemps 2014), la CCT n°109 du Conseil national du travail a rendu obligatoire la motivation du licenciement et ce, depuis le 1er avril 2014.

En conséquence, les mesures suivantes sont préconisées, avant toute notification d'un licenciement depuis cette date:

- s'assurer qu'il existe bien un motif ayant un lien direct avec l'aptitude ou la conduite du travailleur ou un motif fondé sur les nécessités du fonctionnement de l'entreprise, de l'établissement ou du service;
- s'assurer qu'il existe suffisamment d'éléments probants permettant de démontrer la réalité de ces motifs."

Rappelons qu'à défaut de ces divers éléments, une indem-

nitité pour "licenciement manifestement déraisonnable" peut être réclamée à l'employeur.

Vous le voyez, c'est ici qu'un système d'évaluation peut également prendre tout son sens. En effet, lors des entretiens de fonctionnement et d'évaluation seront abordées, notamment, les compétences, les aptitudes, la conduite du travailleur ainsi que les décisions qui ont été prises par le travailleur et son responsable. Dès lors, le système d'évaluation constitue aussi une preuve puisque ces différents éléments seront retranscrits à la fin des entretiens dans un écrit signé par les deux parties.

« Outils de gestion qui permettent d'atteindre les résultats à travers l'efficacité des personnes », les entretiens de fonctionnement et d'évaluation, tout comme leur outil préalable, la description de fonction, sont pourtant encore relativement rares dans notre secteur.

Ces dernières années, on remarquera toutefois l'émergence d'un nouveau discours concernant la professionnalisation du secteur à profit social et son efficacité managériale. Celui-ci tend à ériger ces instruments en véritables vedettes. De plus en plus d'associations et de secrétariats sociaux adaptent d'ailleurs leur catalogue de formation en fonction, l'AES n'est pas en reste puisqu'elle vous proposera une formation dédiée à ce sujet, le 14 avril 2016, à Angleur.

<sup>1</sup> [www.abbet.be/Nouvel-article,95](http://www.abbet.be/Nouvel-article,95)

<sup>2</sup> [www.abbet.be/Fiche-6-1-3-L-entretien-de-fonctionnement](http://www.abbet.be/Fiche-6-1-3-L-entretien-de-fonctionnement)

<sup>3</sup> Un exemple de trame d'entretien d'évaluation se trouve à l'adresse suivante : [www.industrieh.org](http://www.industrieh.org)

<sup>4</sup> Revue Contact, « L'entretien d'Évaluation : Comment passer du concept à la pratique », Fabrice Simon, mars 2008

La famille de Pierre D. de Bois-de-Villers :  
“Nos meilleures vacances !”



Grâce à Ethias Assistance

**AUTO + FAMILLE = 10€**

Belgique & Europe

partout dans le monde  
séjours max. 90 j.

/mois

Souscrivez maintenant sur [ethias.be](http://ethias.be)  
Payez en ligne et soyez assuré dès demain !

**ethias**  
Les efficacassureurs

Contrat d'assurance Assistance de Base avec 1 véhicule. Prime annuelle de 120 € payable en une seule fois. Sous réserve des conditions d'acceptation. Ethias SA, n° d'agrément 0196, rue des Croisiers 24 à 4000 Liège, est une compagnie d'assurance agréée en Belgique et soumise au droit belge. RPM Liège TVA BE 0404.484.654 – Iban : BE72 0910 0078 4416 BIC : GKCCBE33. Les conditions générales ainsi qu'une fiche d'information sont disponibles dans nos bureaux et sur [www.ethias.be](http://www.ethias.be). En cas de plainte, adressez-vous d'abord à Ethias "Service 1035", rue des Croisiers 24 à 4000 Liège, [gestion-des-plaintes@ethias.be](mailto:gestion-des-plaintes@ethias.be) ou contactez l'Ombudsman des Assurances ([www.ombudsman.as](http://www.ombudsman.as)), Square de Meeüs 35 à 1000 Bruxelles. Document publicitaire.