

**SWISS OLYMPIC**  
**Formation des entraîneurs**

# **Crise des entraîneurs bénévoles !**

## **Que faire ?**

De l'analyse des motifs à l'élaboration de solutions

Mémoire faisant partie de l' « Examen professionnel d'entraîneur de sport de performance avec brevet fédéral »

Présenté par Jean-François Périsset

Fédération Suisse de handball

Avec l'aide de  
Monsieur Bertrand Carrard  
Conseiller

Mézières, le 19.12.2003

## Résumé

- **Pourquoi les sports collectifs peinent-ils à trouver les entraîneurs bénévoles nécessaires, alors que sur le plan général on constate une évolution constante du nombre de bénévoles?**
- **Quels sont les critères qui incitent un entraîneur bénévole à accepter, à prolonger ou au contraire, à renoncer à une activité de dirigeant sportif ?**
- **Que peut-on faire pour améliorer la situation de l'encadrement dans les associations sportives ?**

**De nombreux dirigeants sont confrontés à ces questions et peinent à trouver des réponses satisfaisantes.**

Dans notre monde en perpétuelle mutation, la société et les hommes changent de plus en plus vite. Ce qui était encore vrai hier ne l'est plus aujourd'hui, ce qui l'est aujourd'hui ne le sera plus demain. Les règles fondamentales qui prévalaient il y a 20 ans sont obsolètes et dépassées. Le monde du sport ne fait pas exception. Les valeurs sûres et rassembleuses qu'étaient les sports collectifs, sont aujourd'hui trop contraignantes. Ils affichent une perte importante de licences, particulièrement à l'âge de l'adolescence. Le passage du sport de masse au sport d'élite est difficile et accentue encore ces contraintes.

De nombreux clubs doivent dépenser une énergie énorme pour parvenir à enrôler un entraîneur motivé. Une fois en place, il ne peut fréquemment compter que sur lui-même car, en général, les structures pour lui faciliter la tâche n'existent pas. Il ne bénéficie que d'un soutien timide des pouvoirs publics et très souvent les employeurs rechignent à lui accorder les arrangements qu'il souhaite obtenir pour l'accomplissement de son activité de bénévole. En plus, lorsque les performances sportives ne répondent pas aux attentes, il est souvent le bouc émissaire désigné. Il est alors confronté aux critiques de l'équipe et de l'entourage, doit constamment justifier ses décisions et ses actions sont sans cesse

contestées. En plus, ses compétences sont continuellement remises en cause dans un monde de plus en plus professionnalisé.

Après avoir fait le point sur la situation actuelle, ce travail tentera à l'aide d'expériences personnelles et sur la base de divers documents relatant celles vécues ailleurs, de donner quelques pistes et solutions possibles.

---

*J'atteste que le présent Mémoire a été réalisé de façon indépendante, sans autre aide que les sources mentionnées dans la bibliographie. Les citations ainsi que les extraits de contenus provenant de sources bibliographiques y sont clairement indiquées. Ce Mémoire n'a pas été publié auparavant. De ce fait, il n'a été ni présenté à d'autres intéressés, ni utilisé dans le cadre d'une autre structure d'examen*

Mézières, le 19 décembre 2003

Jean-François Périsset

## Table des matières

Résumé.....	Page 2
Table des matières.....	Page 4
Liste des illustrations, tableaux et abréviations .....	Page 6
1. Introduction et définition des objectifs .....	Page 7
1.1. Observations générales .....	Page 7
1.2. Incidences dans la vie courante .....	Page 7
1.3. Incidences dans la vie professionnelle .....	Page 9
1.4. Répercussions sur la pratique du sport.....	Page 10
1.5. Objectifs du mémoire .....	Page 15
2. Description de l'état des choses, avec valeurs réelles .....	Page 16
2.1. Le manque d'entraîneurs bénévoles .....	Page 16
2.2. L'intérêt diminué pour les sports d'équipes .....	Page 18
3. Déterminer le profil d'exigences avec des valeurs assignées .....	Page 20
4. Principes et fondements théoriques .....	Page 21
5. Applications pratiques .....	Page 23
5.1. Premier cas pratique .....	Page 23
5.2. Deuxième cas pratique .....	Page 25

5.3.	Troisième cas pratique .....	Page 26
6.	Présentation et interprétation des résultats .....	Page 30
6.1.	Seize « recettes » pour combattre le désengagement des entraîneurs bénévoles .....	Page 31
7.	Discussion et conclusion .....	Page 39
8.	Annexes .....	Page 42
9.	Bibliographie .....	Page 43

## Illustrations, tableaux et abréviations

### Tableaux

Evolution du nombre d'équipes de handball en suisse .....	page 18
Evolution du nombre de licences pour le handball en suisse.....	page 19

### Liste des abréviations

J+S.....	Jeunesse et Sport
FSH.....	Fédération Suisse de handball
ARH .....	Association régionale de handball
LES .....	Laboratoire d'économie sociale de la Sorbonne
GAPP .....	Groupement cantonal genevois des APE
APE.....	Association des parents d'élèves
FSF .....	Fédération des sociétés de fonctionnaires vaudois

# **1. Introduction et définition des objectifs**

## **1.1. Observations générales**

Nous vivons dans un monde en constante évolution. La société n'est plus la même que celle d'antan et les mentalités se modifient en fonction des nouvelles données. Ce n'est pas un jugement de valeur. Il ne s'agit pas de distinguer le bien du mal. C'est un constat dont il faudra tenir compte à l'avenir.

Aujourd'hui, l'entraîneur bénévole est confronté à une situation qu'il ne connaît souvent pas ou qu'il n'a pas pleinement analysée. Dans le cadre de J+S, il a bénéficié d'une formation technique et tactique de bonne qualité. Pédagogiquement, il est compétent pour transmettre ses connaissances. Pourtant, malgré la bonne volonté dont il fait preuve, il ne réussira pas à maintenir l'intérêt de ses protégés et ils s'en iront, s'il ne tient pas compte des nouveaux paramètres sociologiques. Il s'épuisera en voulant nager à contre courant et sa motivation disparaîtra à son tour. Finalement, s'il ne peut pas compter sur le soutien indispensable dont il a besoin, cette charge deviendra trop lourde et il cessera son activité bénévole pourtant indispensable à la vie sportive associative.

## **1.2. Incidences dans la vie courante**

Pour mieux appréhender le problème, observons quelques modifications fondamentales de notre société. Nous vivons dans un monde où la consommation prend une part toujours plus grande. Quotidiennement nous sommes soumis à d'incessantes propagandes publicitaires. A chaque instant nous percevons, entendons, subissons un « matraquage » de slogans vantant produits, objets, voyages, etc. Aujourd'hui, la presse écrite, la radio, la télévision, les campagnes d'affichages ainsi que toutes les manifestations d'une certaine importance sont dépendantes financièrement des revenus que produisent ces marchés. Les campagnes, lancées sur la base d'études approfondies de la psychologie humaine, sont extrêmement performantes et ciblées. Elles font appel aux points sensibles tels que beauté, amour, jeunesse, bien-être et richesse, tant d'arguments qui ne peuvent nous

laisser indifférents. Souvent, nous ne sommes pas armés pour résister à la tentation. La question est : « En avons nous envie » ? La consommation est reine. Pas besoin d'en avoir les moyens, le crédit est là pour compenser. Il est insupportable d'attendre. Ce que nous voulons, nous le voulons maintenant, tout de suite. Il ne s'agit pas seulement d'objets ou de marchandises, d'images ou de spectacles. Cela concerne également nos activités, nos loisirs, nos déplacements, nos relations avec les autres, les systèmes de communication, ceux de l'information et j'en passe. Les commerçants l'ont compris et ils mettent tout en œuvre pour satisfaire ces nouveaux besoins. Le développement de nouvelles technologies se fait à un rythme effréné. Vous souhaitez faire du ski en été ? Pas de problème, on vous emmènera sur un glacier ou en Alaska, on fabriquera de la neige ou on construira une piste au milieu du désert s'il le faut. Plus besoin d'attendre la saison pour manger des fraises, elles poussent à des milliers de kilomètres pour venir à vous. Vous souhaitez appeler un ami sans attendre et sans intermédiaire, rien de plus simple, le téléphone mobile est omniprésent. N'importe où, n'importe quand. Être branché et à l'écoute, c'est la règle.

Et puis, il y a l'internet, autre moyen fantastique de communications. Cette toile gigantesque met le globe à vos pieds. Par elle, vous avez accès à une immense quantité d'informations sous forme de textes, d'images, de sons et de films. Dans les « chat » vous pouvez converser avec quelqu'un à l'autre bout de la planète et votre adresse E-mail vous permet l'échange instantané de correspondance. Les frontières ont été abolies. Il n'y a ni pays, ni générations, ni sexes. Vous y trouvez tout et n'importe quoi. La vitesse et l'ampleur du phénomène ont été sous-estimés au point qu'à l'heure actuelle, peu de pays possèdent une base légale pour agir contre les infractions commises sur le net.

Côté médias, les techniques de l'information ne sont pas restées à la traîne. Vous êtes informés de tout et tout de suite, que cela se passe à côté de chez vous ou à l'autre bout du monde. Assis tranquillement dans votre fauteuil, vous assistez aux choses les plus merveilleuses et aux horreurs les plus ignobles qui se déroulent au moment même à des milliers de kilomètres. Pas de tri, pas de censure, vous êtes votre propre juge. Vous êtes ivre de cette liberté et voulez la préserver coûte que coûte. Les relations deviennent plus éphémères et superficielles, ce qui est définitif est de moins en moins long et cela semble admis. Le « zapping » est la règle dans tout ce que nous entreprenons.

### **1.3. Incidences dans la vie professionnelle**

Cette manière d'appréhender la vie a également des répercussions sur la vie scolaire, estudiantine et professionnelle. La conception de la carrière professionnelle s'est modifiée au fil des années. La formation prend généralement plus de temps. Il est courant d'étudier jusqu'à l'âge de 25 ans. Cette formation doit ensuite permettre d'accéder à un poste professionnel suffisant pour garantir l'indépendance matérielle et laisser assez de temps libre pour assouvir toutes les envies. Le temps de travail a été réduit au fil des années. Alors qu'un ouvrier travaillait en moyenne 50 heures par semaine il y a cinquante ans, il en passe en moyenne entre 35 et 42<sup>1</sup> heures aujourd'hui. Pourtant, la production n'a pas diminué, elle a même augmenté. Il faut produire plus, en moins de temps et accepter de faire des heures supplémentaires. Le stress professionnel est omniprésent. Dans certains secteurs, il est à la limite du supportable et, si les moyens financiers le permettent, le recours au travail à temps partiel est de plus en plus fréquent, soit pour récupérer du stress quotidien, soit pour bénéficier de temps libre supplémentaire. Les rapports entre employeur et employé se sont eux aussi modifiés. Le sentiment d'appartenance à une entreprise s'émousse. La stabilité et la fidélité ne sont plus considérées comme des qualités. Le changement est encouragé par le patronat. Cette mobilité est mise à profit pour compléter la formation et ainsi avoir encore plus de possibilités sur le marché du travail. Il faut rester compétitif, car la concurrence est rude. Dernièrement, un responsable de la formation professionnelle<sup>2</sup> déclarait qu'à l'avenir il fallait s'attendre à pratiquer entre quatre et cinq professions différentes durant une vie active de 40 ans. La conjoncture actuelle nous oblige à nous perfectionner, à devenir plus compétitifs car le chômage menace et rattrape irrémédiablement ceux qui n'évoluent pas. La pression sur la place de travail devient de plus en plus intense. Rendement et efficacité sont primordiaux. L'employé est constamment évalué et testé. L'épée de Damoclès de la restructuration est une menace constante. Le pouvoir d'achat a augmenté, mais qu'en est-il de la qualité de vie ? La condition des écoliers et des étudiants est très similaire de l'image décrite plus avant. Les tests sont quasi quotidiens, le stress des moyennes est constant. La pression exercée par les parents, les enseignants, l'entourage en général est angoissante. Tout

---

<sup>1</sup> Etude FSF effectuée en 2000 dans le cadre du nouveau statut des fonctionnaires

<sup>2</sup> Entendu lors d'une émission de type « Forum » au début de l'année 2003

doit être entrepris pour éviter l'échec. Nombreux sont les étudiants qui consomment des médicaments en période d'examen.

En effet, si les heures de travail ont diminué, elles sont beaucoup plus stressantes que par le passé. Le temps libre supplémentaire dont nous disposons doit souvent être mis à profit pour retrouver l'équilibre physique et mental.

#### **1.4. Répercussions sur la pratique du sport**

Ces changements sociologiques ont engendré une grande modification de la pratique du sport à tous les niveaux. Nous observons la constitution de deux axes principaux. Comme tout ce qui nous entoure, ils sont tous deux orientés sur la consommation.

L'un, la professionnalisation du sport, représente un énorme support publicitaire. C'est le sport spectacle, le sport de performance, voire le sport extrême. C'est un pourvoyeur d'idoles, d'exemples, de modèles et de rêves. L'image de l'athlète dans ce qu'il représente est exploité dans tous les domaines possibles.

L'autre axe, celui du sport de masse et de loisirs doit répondre aux nouveaux besoins individuels décrits plus avant. Il se subdivise en deux groupes :

- **Le sport de masse axé sur le plaisir et la variété**

L'activité sportive pratiquée surtout par les jeunes est, plus qu'avant, sensible aux mouvements passagers et aux modes. L'offre est gigantesque, le choix draconien. L'enfant s'enflamme en assistant aux exploits des rois du ballon rond lors de la coupe du monde de Football autant qu'en voyant Roger Federer gagner à Wimbledon ou Alinghi lors de la coupe de l'Amérique. Les compétitions majeures et l'identification à certaines idoles en sont les principaux vecteurs. Seul ou en groupe, la volonté de s'éclater, de s'identifier à un champion, de réaliser un rêve l'emporte. Même s'il faut s'astreindre à certaines obligations, elles sont acceptées tant que le plaisir est présent. Durant cette phase d'enthousiasme chaque entraînement est attendu avec impatience. Il appartient à l'entraîneur de cultiver cette verve en offrant un programme varié et attrayant. Il doit pourtant savoir que cette nouvelle conception ne laisse pas de place aux notions d'affiliation, d'association et de fidélisation. Le club est utilisé pour pratiquer une activité que le quidam a envie d'essayer. En payant la cotisation, il achète une prestation, un point

c'est tout. Si l'enfant perd l'intérêt initial à la chose, il cessera de le pratiquer et se consacrera aux nombreuses autres activités culturelles ou sportives qu'il pratique déjà. Celles-ci l'obligent d'ailleurs constamment à effectuer des choix, à fixer des priorités. Tant qu'il y aura de l'intérêt, il choisira d'être présent.

Ce groupe constitue la relève du sport d'élite de demain. L'influence de l'entraîneur à ce stade est primordiale et déterminante. Si à ce niveau l'enseignement est déficient, la formation des jeunes talents ne peut se faire en amont et la chaîne est rompue. D'où l'importance de dispenser une formation tenant compte des aspirations de la jeunesse et de les intégrer dans l'activité du groupe.

- **Le sport de régénération et de bien-être qui est pratiqué par besoin de compensation du stress quotidien.**

Le groupe axé sur la régénération est constitué de personnes qui recherchent l'évasion des milieux urbains et l'hygiène de vie d'une activité en pleine nature. Il se compose d'hommes et de femmes ayant souvent un passé sportif accompli. La pratique sportive, parfois intensive, leur assure l'équilibre physique et mental pour compenser le stress professionnel et familial. Evoluant souvent hors cadre associatif, ils recherchent l'indépendance. Aucune obligation, aucune contrainte, l'activité peut être exercée où et quand on le souhaite. La marche, la course à pied et le vélo sont les principales disciplines concernées par cette pratique car les structures actuelles des sports d'équipes ne permettent pas cette liberté. La rigidité des horaires d'entraînements et les contraintes de la compétition sont souvent les éléments principaux qui incitent le pratiquant d'un sport d'équipe d'élite de changer d'orientation lorsqu'il cesse la haute compétition. De provenances diverses, il y a parmi eux des handballeurs qui ne peuvent plus pratiquer leur sport sans aller au delà de leurs disponibilités. Ils s'orientent alors tout naturellement vers d'autres disciplines plus individuelles.

Ce groupe constitue pourtant un réservoir potentiel de futurs bénévoles indispensables pour assurer la relève des dirigeants et entraîneurs des clubs. Actuellement, les organes

du handball romand n'organisent aucune activité sportive, ludique et récréative qui permettrait de fidéliser cette catégorie de personnes.

L'intégration de ces éléments dans les concepts de recrutements des entraîneurs bénévoles des sports d'équipes dits conventionnels, tels que le handball, n'est pas chose aisée et mérite une attention soutenue de toutes les instances.

En observant l'activité des clubs, nous constatons que les sports d'équipes plaisent et attirent toujours de nombreux enfants, notamment entre 10 et 15 ans. Les clubs ont beaucoup de demandes et peinent à trouver les entraîneurs compétents nécessaires. Ce manque peut partiellement être compensé par la contribution des parents qui acceptent parfois de collaborer tant que leur enfant est actif. Il s'agit principalement de personnes pratiquant une activité sportive mais sans formation spécifique. Elles peuvent être d'une grande aide comme entraîneur adjoint, animateur ou simplement surveillant, fort utile à ce niveau.

Dans la classe des 15 à 20 ans la problématique est différente. Atteignant l'âge de l'adolescence les jeunes découvrent peu à peu leur indépendance et leur liberté. Le monde leur offre de nombreuses possibilités qu'ils ont envie de découvrir. Le temps libre est trop court, les activités trop nombreuses. Les sports trop contraignants perdent leur attrait. Ils sont trop réguliers, trop fréquents et empêchent trop de projets personnels.

C'est environ à la même période que le sport d'équipe qu'ils pratiquent, passe à un niveau supérieur. Du statut de jeu, il passe à celui de la compétition. L'endurance et la force, maintenant indispensables, sont des domaines difficiles à enseigner et parfois rébarbatifs. Les concepts tactiques et techniques du groupe prennent de plus en plus d'importance et réduisent la liberté individuelle tout en exigeant une concentration accrue. La présence de chacun aux entraînements est exigée. Désormais, le championnat est abordé avec plus de sérieux. Chaque rencontre est préparée avec soin et exige de chacun une attention maximale. Les rencontres sont construites en fonction des adversaires et le jeu collectif ne supporte l'individualisme que dans une certaine mesure. Les joueurs les plus forts sont alignés. L'éventualité de voir un joueur faire "du banc" une bonne partie du match est réelle, même s'il s'entraîne autant voire plus que les autres.

Tous ces éléments rendent ce passage difficile et sans le doigté de l'entraîneur, le joueur perd la motivation et se tourne vers d'autres activités où il ne rencontre pas ces problèmes. Cette description, volontairement extrême, a pour but de faire ressortir les difficultés qu'éprouvent les responsables des sports d'équipes pour faire accepter, par leurs protégés, le passage du sport de masse, ludique et décontracté, aux contraintes du sport d'élite et de la haute compétition.

Le savoir-faire de l'entraîneur qui doit prendre les mesures qui s'imposent, en parfaite connaissance de cette nouvelle situation prend là toute sa valeur. Véritable âme de la vie associative, il est en général bénévole. Dans son activité il recherche un engagement épanouissant dans un environnement propice. Son seul salaire est la reconnaissance de son travail et de son utilité. Ses motivations personnelles sont très souvent en rapport avec l'affectif tel que l'envie de transmettre ses connaissances, son sens pratique quant à l'amélioration de l'organisation, ou sa détermination face aux problèmes rencontrés. D'autres trouvent principalement leur motivation dans les liens familiaux. Il y a notamment l'entraîneur de l'équipe dans laquelle évoluent ses propres enfants.

La motivation seule ne suffit pas à garantir le succès. Sa formation doit être large et complète. Plus qu'avant il doit être capable d'endurer les critiques des parents et de l'entourage, de faire face aux exigences accrues des joueurs, de supporter les absences injustifiées et les tracasseries administratives incessantes. Ses compétences seront constamment remises en question et, dans ce monde voué à la professionnalisation, il arrivera qu'on lui reproche de n'être qu'un bénévole, même si la tâche est accomplie avec sérieux et compétence. Finalement, il aura toujours une grande part de responsabilité dans la défaite mais on ne lui reconnaîtra que peu de mérite lors des victoires. Fondamentalement, ce sera précisément « l'indépendance » que lui confère son « désintéressement » qui sera contestée et remise en question.

Pour couronner le tout, il faut tenir compte que notre entraîneur bénévole évolue dans le même contexte social et, qu'en conséquence, il subit les mêmes influences et contraintes de notre vie quotidienne.

Pourtant, sa réputation de bénévole le précédera dans les milieux associatifs concernés et il sera sollicité de toute part. A terme, il éprouvera une fatigue morale et physique qui ne se guérira qu'avec l'abandon momentané ou durable de son activité de bénévole.

Dans une thèse traitant de la crise du bénévolat dans le sport associatif <sup>3</sup>, nous avons pris connaissance d'un sondage de bénévoles issus de diverses associations sportives strasbourgeoises sur le thème « crise du bénévolat ». Le résultat met en évidence qu'il y a deux types de représentations radicalement opposées.

[« Certains bénévoles considèrent que la crise préfigure un effondrement des valeurs en général à travers la dévalorisation symbolique du dévouement bénévole, surtout chez les jeunes. Ils déplorent l'évolution des mentalités vers le consumérisme et le temporaire, ainsi que la disparition du « désintéressement » cher à une éthique bénévole. Ces représentations émergent plutôt dans le cadre d'associations relativement fermées et « inadaptées » aux tendances de la demande actuelle car attachées à préserver des modes de fonctionnement traditionnels et reposant sur des valeurs affinitaires fortes.

D'autres bénévoles pensent au contraire que la remise en cause de la légitimité du bénévolat est plutôt positive pour le sport associatif car elle lui permet d'évoluer sur le plan juridique et économique et de se professionnaliser. En ce sens, cette évolution, de toute manière inéluctable, a le mérite de permettre au sport associatif de se moderniser, c'est-à-dire de s'adapter et de répondre au mieux aux nouvelles tendances de la demande en matière de pratique sportive. Ce type de représentations émane plutôt de clubs sportifs qui développent une politique associative plus « ouverte » sur l'extérieur, car soucieuse de conserver, d'attirer et de séduire les adhérents. »<sup>4</sup>]

---

<sup>3</sup> Enquête réalisée dans le cadre de la thèse pour l'obtention du doctorat d'Emmanuelle Walter, rapport au bénévolat dans le sport associatif, Université de Strasbourg.

<sup>4</sup> Citation de la thèse susmentionnée

### **1.5. Objectifs du mémoire**

La crise du bénévolat est à nos portes. Quel avenir réservons nous à ceux qui acceptent de mettre leur temps, leurs compétences, leur imagination et leur indépendance à disposition de la collectivité, sans contrepartie financière ? Sont-ils une race en voie d'extinction ?

En tant que dirigeant et entraîneur chevronnés, notre responsabilité est engagée. Nous ne pouvons rester insensibles au déficit grandissant d'encadrement du sport de masse en général et du handball en particulier. Le manque de réaction de la majorité des clubs et associations qui se limitent à constater les faits, montre la résignation et l'absence d'idées.

Ce mémoire tend, d'une part, à apporter quelques pistes afin d'améliorer et de favoriser le recrutement de nouveaux entraîneurs ; il mettra le doigt sur les composants nécessaires pour les fidéliser ; il traitera des domaines que devraient contenir leur formation pour leur permettre de remplir la mission dans les meilleures conditions ; il donnera quelques idées pour mettre à disposition un environnement propice à un épanouissement personnel du bénévole.

Il essaiera d'autre part de proposer aux entraîneurs quelques outils afin de mieux répondre aux aspirations individuelles des joueurs en préservant deux objectifs, l'un visant à encourager l'accession au sport d'élite pour ceux qui en ont la capacité et l'autre à promouvoir une activité intéressante et variée à ceux qui aspirent à une pratique sportive récréative. Il incitera aussi à remettre constamment la méthode en question, à rechercher des solutions novatrices et à promouvoir une collaboration interdisciplinaire entre sociétés locales.

## 2. Description de l'état des choses avec des valeurs réelles

### 2.1. Le manque d'entraîneurs bénévoles

Nos recherches ne nous ont pas permis de quantifier<sup>5</sup> l'évolution du nombre d'entraîneurs sportifs bénévoles de manière précise. Les valeurs obtenues ne sont pas significatives puisqu'elles prennent en compte tous les moniteurs J+S dès lors qu'ils ont donné une leçon durant l'année. Si les chiffres ne semblent pas alarmants sur le plan suisse, toutes disciplines confondues, il en va différemment pour le handball, où nous avons enregistré une diminution de 16%<sup>6</sup> des entraîneurs actifs. Considérant la peine que nous avons à mettre sur pied un cours annuel de moniteurs J+S en suisse romande, cette tendance devrait malheureusement se confirmer ces prochaines années.

Néanmoins, les séminaires, symposiums, forums, thèses, rapports et communiqués traitant de la crise du bénévolat ne laissent aucun doute sur le sujet. Le phénomène semble être connu partout dans le monde industrialisé. Au regard des nombreux documents publiés, le Canada paraît avoir pris particulièrement conscience du problème et est déterminé à agir par l'intermédiaire de « Centres d'action bénévole », en cherchant des solutions lors de forums dédiés à cette question précise.

En Europe, la crise est également préoccupante même si, paradoxalement, en France une enquête menée sur une période de six ans constate une évolution constante du nombre de bénévoles.<sup>7</sup>

<i>Année</i>	<i>Bénévoles</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Population totale</i>
1990	7,9 millions	19%	41,4 mio
1993	9 millions	20,8%	43,3 mio
1996	10,4 millions	23,4%	44,4 mio

<sup>5</sup> Globalement les statistiques J+S ne sont pas fiables car elles tiennent compte de tous les entraîneurs J+S qualifiés, même s'ils ne sont pas actifs. Avec J+S 2000 la forme de ces statistiques sera revue pour ne tenir compte que des entraîneurs ayant réellement enseigné au cours de l'année. Pour le football, discipline pilote les chiffres passent ainsi de 13804 en 2000 à 5444 en 2001.

<sup>6</sup> Statistiques J+S effectuées de manière identique entre 1997 et 2001, donc représentative de la situation réelle.

<sup>7</sup> Répétition de l'enquête du Laboratoire d'Economie Sociale de la Sorbonne à trois années d'intervalles sur une période de six ans.

Précisons toutefois que cette enquête intègre les bénévoles de tous bords allant de la culture aux loisirs en passant par l'éducation, la santé et j'en passe. De ce fait, elle n'est peut-être pas très révélatrice pour les associations sportives. Cette étude fait néanmoins quelques constatations intéressantes pour les associations sportives notamment :

- La durée moyenne du bénévolat se situait en 1996 à quelques 23<sup>8</sup> heures mensuelles. La disponibilité demandée à l'entraîneur bénévole est donc largement supérieure à la moyenne puisqu'en comptant deux entraînements hebdomadaires et un match, y compris le temps de préparation, ce sont environ 36 heures mensuelles qui sont nécessaires.
- Le sondage donne l'impression que s'il y a crise du bénévolat, celle-ci provient principalement de l'inadaptation du monde associatif qui a du mal à attirer de nouveaux bénévoles et qui a de la peine à remettre en cause sa structure obsolète. Cet avis est d'ailleurs confirmé dans une thèse publiée par l'université de Strasbourg sur la crise du bénévolat dans le sport associatif.<sup>9</sup>

La situation en Suisse est très semblable à celle qui prévaut en Europe et qui est relatée plus avant. Plusieurs documents relatent l'importance du bénévolat et la difficulté toujours plus grande du recrutement.<sup>10</sup>

Certains écrits émanant des milieux politiques<sup>11</sup> et des pouvoirs publics font état d'une prise de conscience mais celle-ci peut être qualifiée de timide. Il n'y a aucun programme concret, aucune proposition forte ni de forme tangible de reconnaissance du bénévolat, même si J+S et Swiss Olympic<sup>12</sup> font un pas dans cette direction. L'assimilation des activités associatives, notamment dans le domaine du sport, comme programme préventif de lutte contre la délinquance juvénile n'est pas encore admise par le monde politique. Il faut bien convenir que certains crimes commis ces dernières années par des bénévoles dans l'exercice de leur fonction ont gravement porté préjudice à l'image du bénévolat, ce

---

<sup>8</sup> Etude LES 1996.

<sup>9</sup> La crise du bénévolat dans le sport associatif : perceptions et représentations des bénévoles sportifs.

<sup>10</sup> Publication de Margareth Robert-Tissot dans le bulletin no 83 du GAPP.

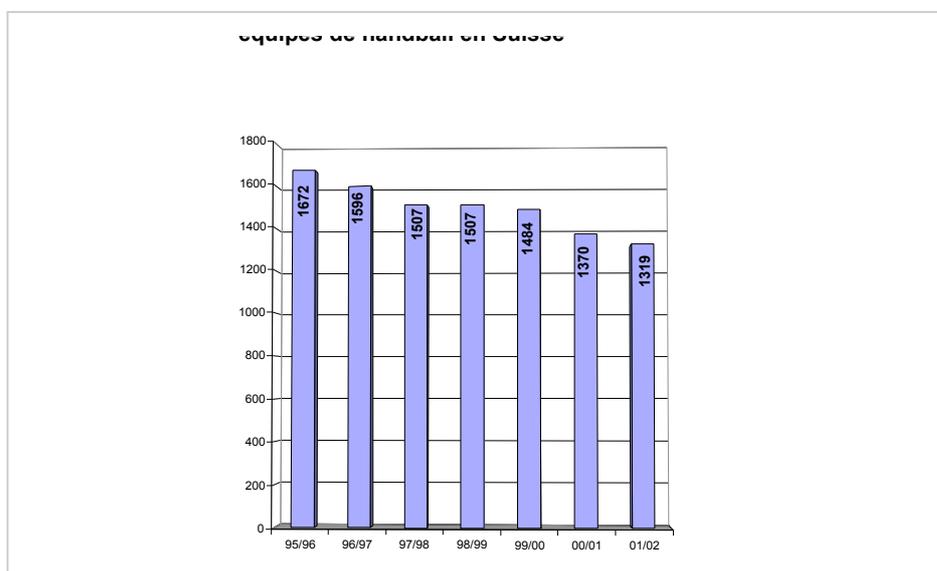
<sup>11</sup> Publication du PDC d'avril 2003.

<sup>12</sup> Voir point 6.1.2 à la page 31.

qui apporte de l'eau au moulin des détracteurs. En plus, la conjoncture difficile et l'état déplorable des finances publiques ne favorisent pas l'avance de ce dossier. L'opinion publique elle-même tente à chercher ses solutions dans la professionnalisation. Dans un sondage effectué par l'association canadienne de hockey, 92% des parents ont répondu oui à la question « Croyez-vous que votre enfant devrait avoir accès à un maître-entraîneur salarié ? » Le problème réside dans le plan de financement car 74% pensent que la facture devrait être supportée par des commanditaires ou des subventions<sup>13</sup>.

## 2.2. L'intérêt diminué pour les sports d'équipes

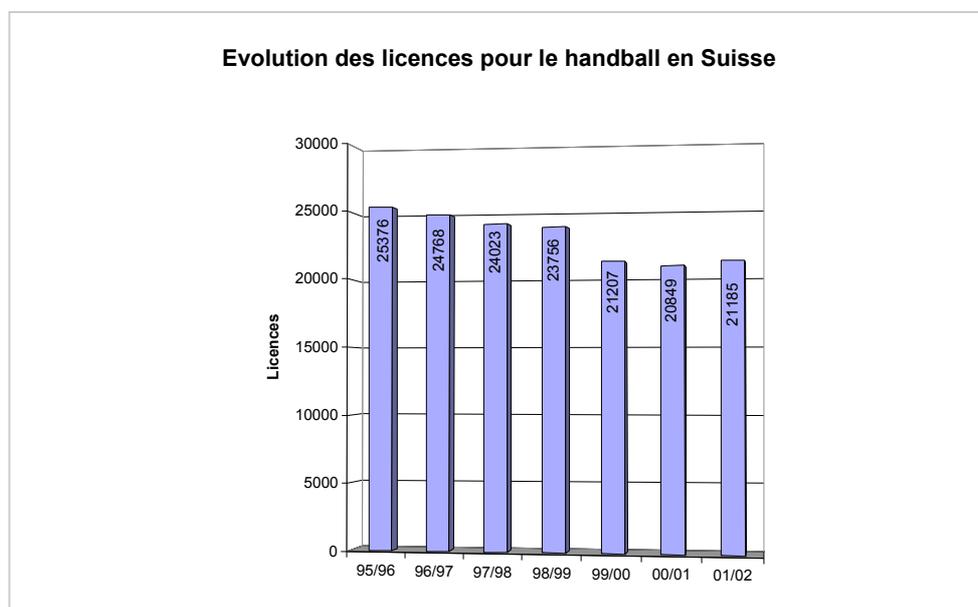
La deuxième constatation concerne la population active du handball Suisse. Les chiffres ne laissent aucun doute sur la diminution importante d'équipes et des licences, durant les six dernières années. 353 équipes ont disparu soit plus de 21%. Elles représentent ni plus ni moins la totalité des équipes de la plus grande association régionale de Suisse, située du côté de St-Gall.



Comme déjà mentionné auparavant, le nombre de licences est également en chute libre. Le creux de la vague a été atteint durant la saison 2000/2001 puis la courbe s'est quelque

<sup>13</sup> Sondage 1999 de l'association canadienne de hockey

peu redressée. Durant les six dernières années, la diminution a tout de même atteint 16,5%, soit 4191 licences.



Nous constatons qu'en 1996 il y avait en moyenne 13,9 licences par équipe alors qu'en 2001 il y en a 16. Les raisons exactes de cette augmentation sont peu connues mais selon toute vraisemblance, le manque de disponibilité des membres oblige les clubs à augmenter l'effectif des équipes, ceci afin d'assurer une présence suffisante aux compétitions.

Ces chiffres préoccupent les instances de la fédération qui ont depuis quelques années déjà émis des conseils à l'intention des associations régionales. Mais les clubs ont de la peine à prendre conscience de la gravité de la situation et à mettre en œuvre les forces nécessaires et à agir concrètement.

Pourtant, le redressement constaté l'année dernière est réjouissant. Est-il le fruit d'une prise de conscience et du travail effectué dans ce domaine ? L'avenir nous le dira !

Précisions que cette statistique ne tient pas compte des équipes M13 - M9 car ces enfants ne sont pas astreints à l'établissement d'une licence et le nombre d'équipes fluctue continuellement car il est possible d'inscrire ou de supprimer une équipe en cours de saison.

### **3. Déterminer le profil d'exigences avec des valeurs assignées**

Cette nouvelle société axée sur la consommation et l'individualisme remet le profil de l'entraîneur du sport de masse en question. Il y a vingt-cinq ans, avec de solides compétences techniques et tactiques et un peu de sens de l'organisation, il était possible de diriger un groupe sportif. La discipline individuelle, familiale et collective, l'attachement au club, le manque de mobilité, de moyens financiers et d'activités, réduisaient les possibilités et les envies de « zapping » des jeunes.

Actuellement, pour répondre à l'attente en restant fixé sur les objectifs tout en maintenant l'esprit de groupe, l'entraîneur doit fournir une toute autre palette de prestations. Anciennement dirigeant autoritaire et respecté, il est devenu éducateur, animateur, administrateur, vendeur et négociateur. Plus que d'antan, il se doit d'être polyvalent. Comme par le passé il doit être bon technicien et bon tacticien, mais ce sera largement insuffisant. Ses connaissances en anatomie, en diététique, en blessures sportives et en soins d'urgence lui permettront de prendre en compte la croissance des sportifs et d'évaluer la charge d'entraînement supportable afin d'obtenir la meilleure performance possible sans prendre le risque d'une blessure irréversible. En plus de ces connaissances techniques, l'entraîneur aura des notions de psychologie et de relations humaines. Il saura convaincre sans imposer. Il sera interdisciplinaire et saura varier son enseignement. Il devra intégrer des activités annexes à son programme afin d'offrir un plus large éventail d'activités. On exigera de lui des prestations de qualité car la critique sera immédiate et sans complaisance. Il devra se plier au comportement du « consommateur - payeur » des joueurs qui, par leur cotisation versée au club s'estimeront en droit d'exiger une prestation intéressante et variée sans avoir à assumer une quelconque autre obligation pour l'équipe et le club. Son vécu et son expérience seront des atouts majeurs à condition qu'ils soient adaptés au niveau d'enseignement avec clairvoyance et pondération. Ses acquis dans les domaines professionnels et extra professionnels pourront également apporter des éléments utiles à la variété recherchée. Pour suivre l'évolution de plus en plus galopante, il devra constamment se tenir informé et se préoccuper de sa formation continue.

## 4. Principes et fondements théoriques

Les constatations et démonstrations des chapitres précédents mettent certaines transformations de la vie sociale actuelle en évidence. Fondées sur la dissection de ces informations, nous avons extrait les considérations importantes suivantes.

- ◆ De 1988 à 2002, la FSH a enregistré une réduction sensible du nombre de licences et d'équipes de handball. Ce déficit est particulièrement sensible chez les hommes et les juniors entre 16 et 20 ans (- 39%)<sup>14</sup>. Selon les études et sondages réalisés, l'explication est en corrélation avec les modifications sociales de ces dernières décennies. La FSH s'est déjà préoccupée de cet état et a adapté ses structures afin de réduire puis de stopper cette hémorragie, le but final étant de trouver des solutions pour inverser le processus. Néanmoins, la fédération ne peut agir seule et si les associations et les clubs restent figés, ils feront figure d'entités fermées et inadaptées, condamnées à disparaître. Il est temps de replacer le jeune au centre de nos préoccupations et de le guider vers son avenir sportif, que cela soit la compétition ou le loisir pur.
  
- ◆ Jusqu'à ce jour, l'entraîneur du sport de masse est et reste un maillon indispensable, voire vital, de la chaîne de formation qui conduit les Minis au sport de compétition. Il est peu probable et selon moi pas souhaitable que cela change à l'avenir car il semble impossible que les pouvoirs publics compensent l'apport financier actuel du bénévolat.<sup>15</sup> (L'avenir dira si ce mémoire avait sa raison d'être). Suite à l'effondrement des valeurs de la cellule familiale, ses responsabilités sont de plus en plus étendues d'où un besoin accru en formation. Malheureusement, sa fonction n'est pas suffisamment reconnue et il ne bénéficie que rarement de l'aide des institutions. Trop souvent, il ne jouit pas d'un environnement propice, il est inexpérimenté et sa formation est lacunaire. Il n'est pas rare que le bénévole engage ses propres finances pour se donner les moyens de remplir encore mieux sa tâche. Il doit supporter les critiques et brimades qui lui font perdre sa motivation. Finalement

---

<sup>14</sup> Statistiques FSH.

<sup>15</sup> Montant évalué à 8-12 milliards de FF en 1983 pour la France ; Le dirigeant sportif bénévole.

vaincu par les tracasseries, les déconvenues et la lourdeur de sa tâche, il cesse son activité de bénévole momentanément ou définitivement.

- ◆ Pourtant, il évolue à un poste stratégique. Les mouvements juniors dont il s'occupe représentent la garantie de survie d'une discipline sportive et d'un sport d'équipe en particulier. Le changement de société tendant vers l'individualisation et l'indépendance modifie l'approche de la pratique sportive de la jeunesse et contraint les sports dits conventionnels, dont le handball, à une réadaptation conceptuelle de la compétition. La contrainte et la rigueur exigées sont peu à peu devenues obstacles à la promotion du dit sport. Pour enrayer le processus entamé depuis de nombreuses années, il faut intensifier la réadaptation des structures, des méthodes d'entraînement et des concepts de promotion.

Les solutions qui vous sont proposées, ci-dessous, ne se limitent pas exclusivement à l'entraîneur bénévole mais concernent également son entourage qui prend une part prépondérante de son épanouissement dans le cadre de son activité. Fondées sur cette déclaration, les propositions tenteront d'agir sur les axes principaux suivants :

- inciter les fédérations, les associations et les clubs à prendre conscience que le sport civil associatif s'articule, principalement autour de la notion de bénévolat et qu'en sa qualité de pourvoyeur du sport d'élite il mérite une attention plus soutenue,
- élaborer une meilleure stratégie de communication interne et externe,
- améliorer les programmes de formation des entraîneurs bénévoles,
- produire encore plus d'instruments didactiques à leur intention,
- parfaire le soutien logistique mis à disposition,
- répartir les tâches et concentrer l'activité de l'entraîneur sur ses missions techniques,
- encourager des échanges entre entraîneurs à tous les niveaux.

## **5. Applications pratiques**

Comme nous l'avons démontré plus avant, il n'est aujourd'hui plus envisageable pour un entraîneur de garder la même méthodologie d'enseignement qu'il y a dix ans. Cela signifie pour les fédérations et les associations qui ne l'auraient pas encore fait, qu'il est temps de procéder à une refonte complète des structures de la formation devenue obsolète et de dépoussiérer leur conception souvent inadaptée du sport. Cette démarche devra régulièrement être renouvelée pour répondre aux demandes de notre « clientèle ». Les références pratiques énoncées ci-après, ne sauraient donc être considérées comme les solutions intangibles, applicables à toutes les associations. Ces références, basées sur la lecture de multiples documents et d'expériences vécues à différentes périodes de ma carrière sportive déjà longue, démontrent simplement que l'évolution a été considérable et que les pistes proposées ont permis, aujourd'hui, de créer et de maintenir un mouvement sportif dans une discipline réputée être en perte de vitesse car ne répondant plus aux aspirations individuelles. Pourtant, nous constatons qu'un grand nombre de mouvements de ce type continuent à perdre des adhérents faute de n'avoir pas trouvé les solutions et l'énergie nécessaires pour procéder à cette remise en question. Malgré les avertissements répétés des milieux sportifs et de certaines fédérations, cette réflexion essentielle, est constamment remise au lendemain à cause de la surcharge chronique des dirigeants. Cette argumentation, ne constitue-t-elle pas l'entrée dans la spirale infernale qui a déjà mené une quantité de clubs à leur disparition ?

### **5.1. Premier cas pratique**

Durant la saison 1981/82, juste après avoir suivi la formation de base d'entraîneur, j'acceptai de devenir l'entraîneur d'une équipe masculine de 1<sup>re</sup> ligue de handball. Auparavant, j'avais dirigé des équipes juniors durant 2 ou 3 ans. Je passais pour être une personne au caractère plutôt autoritaire et exigeant. Mes relations avec les autres étaient très directes, parfois trop. Mon ancienne profession de sous-officier instructeur n'y était certainement pas étrangère. Au bénéfice d'une bonne formation tactique et technique acquise au cours de ma carrière de joueur durant laquelle j'avais eu la possibilité d'évoluer

dans le cadre national des espoirs, mes points faibles étaient, sans doute, d'ordre relationnels et pédagogiques. L'expérience dans ce domaine avait été acquise sur le tas.

L'équipe masculine de Lausanne-ville, club que j'avais rejoint en 1976 était composée d'un effectif d'une quinzaine de joueurs. Le groupe de 1<sup>ère</sup> ligue était composé de 10 équipes venant des régions Berne, Jura et VVG (actuelle Ouest). Nous étions deux équipes romandes à évoluer dans ce groupe. En handball, même au niveau de la 1<sup>ère</sup> ligue masculine, nous fonctionnions selon les règles du sport de masse. A ce niveau, en particulier en Suisse romande, nous bénéficions d'un soutien médiatique minimum et le soutien financier des sponsors était insuffisant pour assurer un salaire. Ni entraîneur, ni joueurs ne percevaient de dédommagement financier.

Le programme prévoyait deux mois de préparation avec trois entraînements hebdomadaires puis deux entraînements et un match durant la phase de compétition. Ma conception de l'entraînement à ce moment là était « Plus c'est dur, mieux c'est ». Les entraînements étaient tous semblables et débutaient par 30 à 45 minutes de condition physique, sans ballon. Parcours d'obstacles, courses poursuites, circuit training etc. Elle était suivie de la partie tactique/technique toujours axée sur la résistance et le contact physique. Finalement, séance de tirs intensifs et jeu final. Ma formation J+S et mon expérience personnelle de joueur m'avaient donné suffisamment de références pour varier les exercices assez régulièrement. La charge d'entraînement était mal adaptée. C'était souvent si dur et mal proportionné que certains joueurs étaient pris de malaises. En guise d'encouragements, j'invectivais les joueurs à donner encore plus, à aller encore plus vite et à faire encore plus d'efforts. Il faut admettre aujourd'hui, que ces entraînements étaient monotones et inintéressants. Ils ne devaient pas procurer beaucoup de plaisir aux participants. Pourtant, à aucun moment, je n'ai eu à déplorer d'absentéisme ou de critique. Les joueurs ne rechignaient pas à la tâche. Aujourd'hui, je dois bien admettre que la discipline dont ils ont fait preuve durant toute la saison fut remarquable. Cette année là, grâce au « travail » accompli, nous avons tenu la dragée haute aux équipes de la région bernoise et terminé à la 3<sup>e</sup> place du championnat.

La saison suivante fut très semblable à la précédente et le 4<sup>e</sup> rang final satisfaisant. Néanmoins, ma méthode était de moins en moins bien acceptée par les joueurs et sur leur pression, un autre entraîneur fut approché et engagé durant l'inter saison. Pour ma part, je poursuivi ma carrière d'entraîneur à la tête des juniors A du club.

## **5.2. Deuxième cas pratique**

19 ans plus tard, c'est durant la saison 1999/2000 que j'ai eu l'occasion de vivre une nouvelle expérience avec une équipe de club. Il s'agissait de la 1<sup>re</sup> formation du HC Crissier, équipe masculine de 1<sup>re</sup> ligue. L'entraîneur principal était en place depuis deux ans et le comité souhaitait un adjoint pour le seconder. Le niveau individuel des joueurs était meilleur que lors du premier cas. Le groupe « en voulait » et espérait un bon résultat final. Mon style n'était plus aussi rigide que précédemment mais la ligne générale était la même. La perception des deux entraîneurs était assez similaire et les premiers contacts furent encourageants.

Le programme prévoit deux entraînements hebdomadaires en préparation comme en compétition. Le point fort de la préparation était un camp d'entraînement de 4 jours à Vittel en France. Durant ce stage, l'équipe donnait une image soudée et l'ambiance était conviviale. Pourtant, dès le début, j'étais désorienté par les changements de comportements que je constatais. Les joueurs étaient là pour « consommer » leur sport favori. Peu à peu, je m'aperçus qu'il fallait user beaucoup d'énergie pour faire adhérer les joueurs à notre concept. L'objectif était clair. Nous voulions être dans le trio de tête à la fin du championnat, pourtant les efforts qu'il fallait consentir pour y parvenir ne faisaient pas l'unanimité. Il fallait convaincre et négocier, démontrer le bien-fondé de nos intentions et de nos méthodes. Malgré cette difficulté relationnelle latente, le championnat démarre bien. Après six rencontres nous sommes à la 2<sup>e</sup> place à deux points du leader. Les entraînements ne sont cependant pas satisfaisants. Les absences justifiées ou non de certains joueurs sont fréquentes. L'intérêt général et l'ambiance interne est médiocre. D'éternelles discussions s'engagent sur des points de détails. Pas habitués à ce genre de phénomène nous tardons à réagir et ne trouvons pas de solution satisfaisante. Inévitable dans ces conditions, la machine se grippe et nous perdons la qualité de notre jeu. Les

différences sont minimales mais les conséquences immenses. Défaite après défaite les matchs se suivent et se ressemblent. Les discussions d'équipes se multiplient et même l'intervention des dirigeants du club n'y fait rien. C'est la descente en enfer. Tels des apprentis sorciers, nous tentons tout pour redresser la barre, mais en vain. L'unité du groupe a disparu et finalement le championnat se solde par la relégation. J'ai eu l'impression que nous, entraîneurs, étions les plus affligés par cette situation et nous avons mis, tous deux, beaucoup de temps à nous remettre. Nous portons bien sûr une part de responsabilité, la plus importante étant de n'avoir pas tenu compte ni connu l'influence des nouveaux facteurs sociaux et des comportements individuels.

La différence du comportement des joueurs est révélatrice de la modification des mentalités survenue en l'espace de 19 ans. La discipline, la subordination, l'abnégation et la fidélité qu'ont démontré les joueurs lors de la première expérience ne se retrouvaient pas dix-neuf ans plus tard. Il aurait fallu en tenir compte et plutôt que d'imposer un objectif plus ou moins consenti, il aurait été plus sage d'obtenir l'adhésion du groupe par une discussion préalable. Cette expérience douloureuse a certainement été le détonateur qui a amorcé la remise en question de mes principes. Il fallait tenter d'identifier puis d'isoler les raisons qui ont mené à cet échec, comprendre « pourquoi » afin d'éviter une nouvelle expérience semblable. Sans le faire de manière méthodique, cette réflexion a néanmoins débouché sur quelques pistes que j'entendais appliquer lors d'une prochaine aventure.

### **5.3. Troisième cas pratique**

Une année plus tard, soit en 2001, j'ai eu l'occasion de vivre une nouvelle expérience. Les conditions initiales étaient différentes mais, en y regardant de plus près, les conditions sociales demeurèrent extrêmement semblables et les problèmes humains rencontrés étaient les mêmes.

Il s'agissait de jeunes filles âgées de seize ans qui avaient touché au handball à l'occasion d'une option scolaire couronné par une participation à la finale suisse à Appenzell. Elles avaient été enthousiasmées par ce premier contact et souhaitaient poursuivre cette expérience de manière plus régulière dans le cadre d'une équipe constituée. Elles

s'étaient donc approchées de leur professeur de gymnastique dans le but de créer un mouvement dans la région de Moudon. Dans un premier temps, l'effectif était insuffisant et il fallait l'étoffer. La prospection qui suivit, permis de rassembler d'autres filles et c'est finalement avec un effectif de treize jeunes filles que cette expérience a débuté. De concert avec le professeur susmentionné, nous avons décidé de relever le défi. Dans un premier temps, il nous incombait d'assumer l'encadrement. Il n'y avait aucune structure en place. Il fallait tout inventer, imaginer, concevoir et réaliser. La grande liberté dont nous bénéficions était un atout. Nous n'avions pas de lourd appareil administratif à mouvoir derrière nous. Notre zone d'activité possédait un bon réservoir potentiel de joueurs et de joueuses puisque à 30 km à la ronde il n'y a pas d'activité sportive similaire. Toutefois, le handball y est peu connu et les salles ne sont en général pas adaptées. Comment promouvoir un sport s'il ne peut pas être pratiqué dans la région ? Il n'était pas « pensable » d'effectuer toute la compétition ailleurs qu'à Moudon. Nous savions que, rapport aux dimensions, la halle de sport de la place d'armes était la seule qui pouvait entrer en ligne de compte. La chance fut avec nous car malgré la disponibilité restreinte, nous avons obtenu quelques heures pour l'entraînement et les matchs. Ce problème logistique réglé, nous étions conscients que nous cédions à une sorte de « caprice » d'un groupe de jeunes filles, qui ne se rendaient peut-être pas vraiment compte de l'ampleur de l'engagement qu'elles étaient en train de prendre. Il fallait tout mettre en œuvre pour éviter le « zapping » bien connu. Le départ d'une seule joueuse pouvait engendrer un effet « boule de neige » et réduire l'effectif à tel point que l'activité du groupe aurait été condamnée. Nous les avons donc immédiatement impliqué personnellement à la réussite du projet. Enrichis par les expériences vécues, nous avons abordé et débattu ouvertement et sans détours de tous ces problèmes lors d'une réunion d'équipe. L'esprit général de nos rapports, les obstacles envisageables et les obligations de chacun ont, entre autres, été mis sur la table. Cette discussion a débouché sur la rédaction d'un « Playbook »<sup>16</sup> dans lequel ont été fixé les règles de relations, les objectifs, les droits et les obligations de chacun et chacune. Il contenait également quelques principes fondamentaux de fonctionnement ainsi que les principaux concepts techniques et tactiques du futur championnat. Quelques petites tâches furent mises sous la responsabilités des membres.

---

<sup>16</sup> Annexe no 1.

Cet ouvrage a bien souvent servi de référence lors d'événements particuliers durant le championnat et fut le « Fil rouge » lors des discussions.

Sportivement, la première saison fut difficile. Face à des adversaires pratiquant le handball depuis plusieurs années, nos lacunes étaient immenses. Nous allions de défaite en défaite mais, grâce peut-être aux règles établies et acceptées par toutes et tous, l'assiduité aux entraînements était remarquable et de ce fait, la courbe de progression considérable. En guise d'encouragement, les derniers matchs de championnat furent plus disputés et nous avons même réussi à emporter l'enjeu à quelques reprises. C'est bon pour le moral ! Mais, une année de travail contraignant et dur avait émoussé l'enthousiasme et créé des clans. Pour renforcer l'esprit du groupe, nous avons mis à profit l'entre-saison pour pratiquer quelques activités annexes. Nous avons choisi un éventail d'occupations proches du handball en y incorporant beaucoup de distractions. A notre grande satisfaction, nous avons rencontré beaucoup de succès. Citons par exemple un déplacement de trois jours en France pour participer à un tournoi sur gazon réunissant 150 équipes et offrant plein de distractions, un tournoi de Sandball dans le cadre d'Expo02 sur l'artéplage d'Yverdon et notre collaboration bénévole lors d'une étape du tour de Romandie. Même si parfois nos démarches n'ont pas été accueillies avec beaucoup d'enthousiasme, ces activités ont, par la suite, toujours été plébiscitées.

Après une année d'activité, il fallait relever de nouveaux défis. L'objectif, à peine caché, était d'impliquer les jeunes filles à la création d'un club et de leur attribuer une charge quelconque au sein de notre nouvelle société. Nous avons donc préparé la constitution officielle du club et invité les jeunes filles à s'investir dans le comité. Le résultat dépassa notre attente puisque lors de notre assemblée constitutive le 30 avril 2002, toutes les filles étaient candidates à une élection au comité. Tout en veillant de ne pas leur confier de charges trop astreignantes, trop lourdes, nous restions dans l'ombre, pour épauler les nouvelles dirigeantes.

Le temps était aussi venu de nous préoccuper de l'avenir. Il fallait penser à créer un mouvement juniors. La « Coupe de Noël », sorte de tournoi scolaire organisé juste avant la fin de l'année, allait nous servir de point de départ. Avec l'accord et la collaboration des directions scolaires nous avons invité toutes les classes de 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> de l'arrondissement.

Les affiches furent dessinées par l'artiste de l'équipe, placardées dans les établissements scolaires et les joueuses acceptèrent d'offrir un jour de congé pour encadrer les quelques 200 enfants (30 équipes) qui participèrent aux joutes. Cette journée fut un succès. Les inscriptions pour la future équipe Mini nous enchantèrent mais nous furent dépassés par le nombre de demandes. La qualité de la prise en charge étant notre priorité, il n'était pas possible d'y donner suite avant d'avoir trouvé une salle d'entraînement et surtout d'avoir découvert l'encadrement indispensable. Dans une région où le handball est peu connu c'est plus difficile qu'ailleurs, mais nos efforts furent récompensés. En peu de temps, nous découvrîmes deux personnes qui se montrèrent intéressées. Un étudiant, habitant la région et pratiquant le handball à Vevey et un père de famille dont le fils venait de commencer dans notre équipe de Minis. Etant donné que les deux n'avaient acquis aucune formation préalable, nous les encourageâmes à s'inscrire au cours de base. Durant la même année, ils suivirent le cours J+S en bénéficiant de l'aide financière du club. Nous disposions alors d'un groupe de quatre entraîneurs formés, deux nouveaux et deux anciens, les apprentis et les conseillers. Il était maintenant possible d'ouvrir notre club aux plus jeunes. En moins de 9 mois, ce ne sont pas moins de 25 jeunes qui nous ont été confiés. En 2 ans, notre club, emmené par son comité (dont la moyenne d'âge est de 19 ans) et avec le soutien de 4 entraîneurs ainsi que l'appui de nombreux parents, a grandi et possède maintenant 4 équipes et quelque 40 membres presque exclusivement juniors.

Quelle est la recette de ce succès ? Nous sommes convaincus que c'est le fruit des multiples initiatives relatées plus avant, telles que :

- Incitation à la prise de responsabilités des membres ;
- Engagement de chacun dans un mouvement global ;
- Bonne répartition des tâches, ni trop, ni trop peu ;
- Priorité à la pratique du handball mais organisation aussi d'autres activités favorisant la rencontre et l'amitié ;
- Implication des parents lors d'activités sportives mais aussi récréatives à tel point qu'ils s'étonnent et sont déçus s'ils ne sont pas invités ;
- Encadrement suffisant, uni et compétent ;
- Rapports entre les entraîneurs reposant sur l'entraide et l'échange ;

- Offre de prestations de qualité reconnue par les parents;
- Au début, un staff de deux personnes motivées qui n'ont compté ni le temps ni l'effort pour lancer la machine.

Pourtant, il y a quelques semaines, l'une des filles m'a annoncé son retrait poussée par une envie de voir autre chose. Cet « échec » nous force à l'humilité et à la prise de conscience que tout concept est perfectible et qu'en aucun cas il ne doit être immuable. Comme nous l'avons mentionné plus haut, il faudra très bientôt se demander ce qui pourrait être fait pour encore mieux répondre à l'attente de nos protégés tout en restant axés sur nos objectifs primaires dans le domaine du handball en général et du sport d'élite en particulier.

## **6. Présentation et interprétation des résultats**

Les chapitres précédents ont largement mis en exergue les incidences de l'évolution sociologique et individuelle sur le sport en général et le sport d'équipe en particulier. Il est impossible de lutter contre les mutations en cours mais il faut au contraire en tirer profit car elles peuvent être un enrichissement pour l'évolution même du sport. Comme nous l'avons dit précédemment, les fédérations, les associations et les clubs doivent intégrer cette réflexion dans la démarche qu'ils ont ou devront entamer.

Notre intention reste de proposer quelques pistes applicables plus particulièrement aux enfants, aux adolescents ainsi que dans les milieux du sport de masse, de consommation et de plaisir, sachant que ces catégories fourniront le réservoir du sport d'élite et peut-être l'encadrement de demain. Dans ce contexte, nous avons vu que l'entraîneur et plus particulièrement l'entraîneur bénévole sera une fois de plus la pierre angulaire de l'édifice. Paradoxalement, c'est aussi souvent le maillon le plus faible de la chaîne. Tout doit être mis en œuvre pour lui apporter les connaissances nécessaires pour affronter, dans de bonnes conditions, tous les aspects de la nouvelle tâche qu'il a accepté d'assumer. Il doit être en mesure de répondre aux exigences considérables avec lesquelles il sera inévitablement confronté. Il doit pouvoir bénéficier d'une structure de soutien efficace et présente. Comme précisé dans le préambule, le mémoire tente de proposer quelques

pistes intéressantes qui ont déjà donné de bons résultats et qui, adaptées aux situations particulières, peuvent certainement être reprises à d'autres endroits. La pratique dans la variété a été le « Leitmotiv » que nous avons tenté d'intégrer à chaque proposition car, à notre avis, c'est l'élément principal qui nous permettra de fidéliser les joueurs et les entraîneurs.

## **6.1. Seize « recettes » pour combattre le désengagement des entraîneurs bénévoles**

### ***6.1.1. Création d'un groupement des entraîneurs locaux***

Constituer, localement un lieu d'échange destiné à tous les entraîneurs sportifs, pourrait permettre de lier des contacts, de procéder à des échanges d'expériences vécues, d'élargir l'éventail des connaissances sportives et permettre à toutes et à tous de s'identifier au sein d'une corporation tendant vers des buts similaires. Ces échanges permettraient un rapprochement et éventuellement quelques échanges pratiques.

### ***6.1.2. Reconnaissance de l'entraîneur***

Les entraîneurs et dirigeants bénévoles devraient officiellement être reconnus par les autorités publiques<sup>17</sup>. Ils pourraient, par exemple, recevoir une marque de légitimation et cette reconnaissance pourrait leur être témoignée lors d'une manifestation annuelle au niveau communal.

Cette reconnaissance devrait également être témoignée de manière plus tangible dans les clubs et associations. Dans ce cas le problème est que ce sont souvent les bénévoles eux mêmes qui sont amenés à décider de la manière dont cet acte peut être matérialisé ce qui est parfois mal perçu et peut poser quelques problèmes. Une idée serait de fixer cela, une

---

<sup>17</sup> Tiré de l'aide-mémoire pour la promotion du bénévolat de Swiss-Olympic « L'organisation des Nations-Unies a proclamé l'année 2001 Année Internationale des Volontaires. L'attestation de bénévolat doit permettre de prouver l'exercice d'une activité volontaire du bénévole et de mettre en exergue les compétences acquises dans le cadre de ce travail. Depuis 1999, les bénévoles ont la possibilité d'obtenir en divers endroits (par ex. Berne et Turgovie) une attestation de bénévolat. Ce document énumère, exemples à l'appui, les aptitudes et les compétences requises pour ce type de travail. C'est en quelque sorte l'équivalent du certificat de travail pouvant être remis aux personnes exerçant une activité lucrative. Un tel document sera utile pour ceux qui recherchent un emploi, qui réintègrent la vie professionnelle ou même qui briguent un mandat politique. »

fois pour toute dans un règlement ou de nommer un responsable ayant comme tâche particulière de penser aux remerciements et reconnaissances.

### **6.1.3. Créer un véritable concept de promotion local et régional**

Chaque localité possède des infrastructures sportives qu'il faut partager entre les différents groupements. Trop souvent, ce sont les pouvoirs publics qui attribuent les installations sans prendre le temps de procéder à une évaluation approfondie des besoins. Il en résulte certains déséquilibres regrettables. Le regroupement des acteurs locaux au sein d'une commission des dirigeants des sociétés sportives locales reconnues permettrait de mieux exploiter les infrastructures et de rechercher des solutions communes. A Yverdon, par exemple, les autorités municipales ont chargé le service des sports de procéder à une enquête auprès des 60 sociétés sportives locales afin d'évaluer les synergies possibles en matière d'équipements sportifs. Cette enquête constitue donc un outils en vue d'une meilleure cohérence globale<sup>18</sup>.

### **6.1.4. Création d'une alliance des mécanismes bénévoles**

L'importance du bénévolat est unanimement reconnue et pourtant, il est de plus en plus difficile de recruter des personnes en suffisance. Pour les associations et les clubs, c'est là un pilier de base qui est en danger. La création d'un organe ayant une vue d'ensemble du problème pourrait être un pôle de compétences à même de rassembler les besoins, rechercher des solutions et faire des propositions novatrices. Il pourrait d'autre part constituer un partenaire représentatif face aux pouvoirs publics et au monde politique.

### **6.1.5. Elargir l'offre sportive**

Par beaucoup de facettes, les éléments constitutifs du sport sont les mêmes pour tous les sports. Il s'agit de posséder de l'endurance, de la force, de la vivacité, de la coordination, etc. De plus en plus souvent, nous constatons que certains entraîneurs souhaitent se spécialiser dans un domaine ou un autre. Une fois formés, ils ne sont actifs que dans le sport dont ils sont issus.

---

<sup>18</sup> Enquête de Thierry Porchet publié dans le 24 Heures du 18.09.2003

Ce spécialiste ne devrait pas travailler exclusivement au bénéfice d'une seule société puisque son domaine de spécialisation est indispensable dans d'autres sports également. Une coordination devrait permettre aux membres de toutes les associations locales de participer à ces entraînements spécifiques. Outre le fait de varier la manière parfois monotone de travailler ces domaines, cette démarche contribuerait à élargir l'éventail des possibilités sportives offertes aux membres et resserrerait les liens entre les sportifs de la région. Ce spécialiste pourrait d'autre part contribuer à la variété de l'offre en intervenant de temps à autre dans les équipes de différents sports.<sup>19</sup>

#### **6.1.6. Offrir davantage d'activités pluridisciplinaires hors cadre fédératif**

Le besoin de liberté et d'indépendance est grand. Afin de répondre à cette demande, organisons des manifestations regroupant plusieurs activités, sportives ou non. Moyennant quelques règles judicieusement adaptées, une manifestation pourrait par exemple contenir une phase de football, une de handball et un parcours de coordination. Le classement serait établi sur la base des résultats réalisés dans l'ensemble des activités. De tels rassemblements ludico-sportifs auraient un impact local certain.<sup>20</sup> Ils permettraient aussi un rapprochement occasionnel des sportives et sportifs et provoqueraient une émulation régionale.

#### **6.1.7. Mise à profit des compétences individuelles externes**

Très souvent nous constatons que l'individu acquiert des compétences remarquables dans un domaine qui l'intéresse particulièrement. Ces connaissances peuvent se situer dans un autre sport ou dans d'autres domaines tels que l'art, la musique, la photographie, l'informatique etc. Il serait dommage de ne pas mettre à profit ces connaissances pour une application interne ou à l'occasion d'une activité accessoire. Pour réaliser cela, il faut

---

<sup>19</sup> En 2002, l'entraîneur de handball Markus Berchten, équipe féminine LNA s'est occupé de la préparation physique d'une équipe de football de 3<sup>e</sup> ligue. Après un début de championnat réussi durant lequel, l'équipe s'est avérée particulièrement affûtée. Le résultat peut être considéré comme positif.

<sup>20</sup> Le FC Ursy/FR, au sein duquel j'ai pratiqué le football durant de nombreuses années, organisait chaque année un tournoi à 11 (normal). Constatant que ce tournoi rencontrait de moins en moins de succès, sa structure a évolué pour devenir un tournoi à six, mais, quelques années plus tard, il a également perdu de son intérêt aux yeux des participants. Depuis deux ans, un tournoi pluridisciplinaire (foot-tir-cartes) rencontre un grand succès. Le classement est établi sur la base des résultats obtenus aux trois disciplines.

apprendre à connaître les passions des membres et de leur entourage, obtenir leur accord et finalement intégrer cette activité à un moment propice<sup>21</sup>.

#### **6.1.8. Organiser des sorties FUN**

Une sortie annuelle du club sert à établir des liens entre les membres, à rétablir la notion d'affiliation souvent émoussée au cours du championnat et à enrichir les mémoires d'un vécu reliant à la société. La pratique du sport est bien entendu un élément déterminant mais une partie importante du temps peut être consacrée aux plaisirs, aux relations extra sportives et à la rencontre. La musique, la danse et les sorties conviennent particulièrement bien comme supports pour créer cette convivialité.

#### **6.1.9. Offrir une formation continue adaptée à l'entraîneur bénévole**

##### **◆ Connaissance de la branche sportive**

Les méthodes d'entraînement évoluent constamment. Le palette de formation des fédérations et des associations axée sur la technique et la pratique de la branche sportive est souvent d'excellente qualité et indispensable pour rester compétitif. Ces journées mettent en contact les entraîneurs romands et suisses. Malheureusement, elles sont souvent mal fréquentées et ne peuvent remplir leur rôle rassembleur. Il est indispensable que tous les concernés soient encouragés à y participer. Une solution serait de réserver des dates dès l'élaboration du calendrier afin que les entraîneurs puissent, en cours de championnat, disposer du temps nécessaire pour participer à ces séances. Le budget des clubs doit intégrer un montant mis à disposition des entraîneurs pour leur formation.

##### **◆ Connaissance de certains aspects psychologiques**

Dans l'accomplissement de sa tâche, l'entraîneur a très souvent besoin de bases psychologiques ou simplement d'éléments d'analyse transactionnelles pour aborder un problème. Ces bases devraient être intégrées dans le programme d'enseignement dispensé.

---

<sup>21</sup> Au HC Moudon nous avons mis à profit les dons artistiques d'un membres qui nous dessine les affiches lors d'évènements particuliers et les connaissances en informatique d'un autre pour créer le site internet du club.

◆ **Connaissances de bases de la pédagogie**

La manière de dispenser l'enseignement est déterminante pour la réussite. Il est inutile d'avoir d'excellentes compétences techniques et tactiques si la manière de les transmettre ne convient pas. Il ne s'agit pas de former des spécialistes en pédagogie mais, de donner quelques notions qui permettront à l'entraîneur de choisir la bonne méthode au bon moment.

◆ **Initiation à certaines techniques de gestion**

Nous proposons de décharger le plus possible l'entraîneur de toutes ces tâches administratives harassantes étant bien entendu qu'il y en aura toujours certaines qu'il devra gérer lui-même. Afin de mieux les maîtriser, une formation ciblée pourrait être un atout non négligeable pour l'accomplissement de sa tâche.

◆ **Différenciation de l'approche des enfants, des adolescents et des adultes**

Comme nous l'avons vu précédemment, ces trois catégories de personnes ont des besoins et des envies différenciées. Pour réussir l'animation d'un groupe, il faut avoir une parfaite connaissance de l'environnement. Celle-ci peut être identifiée par une approche analytique de la population concernée. L'appréhension du problème devrait être un thème à intégrer dans un cours de cadre.

**6.1.10. Encourager le travail et la formation interdisciplinaire**

Vous constatez que dans la liste ci-dessus, plusieurs domaines de formation continue des cadres peuvent concerner diverses branches sportives. A plus d'un titre, il serait intéressant de regrouper ces cadres et de dispenser le sujet de manière interdisciplinaire. L'appréhension différenciée du problème par des participants hétéroclites et l'échange qui en résulterait, serait des plus enrichissant. Cela permettrait en outre de diminuer les coûts de formation et de proposer des cours dans toutes les langues nationales.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Exemple : J+S 2000 a introduit divers modules interdisciplinaire sur des thèmes d'intérêts communs.

### **6.1.11. Amélioration de la communication interne et externe**

La communication est devenue un maillon essentiel de la vie d'un groupe. L'utilisation des moyens modernes comme par exemple E-mail, internet et SMS permet un gain de temps appréciable. Il faut néanmoins être sûr que tous les membres de l'équipe peuvent accéder à l'information dans de bonnes conditions et régler l'utilisation de ces moyens avec précision. Il est, par exemple, tout à fait possible de convoquer les joueurs par un message publié sur le site du club à condition d'avoir préalablement fixé le délai minimum pour la parution.<sup>23</sup>

### **6.1.12. Offrir une structure de soutien à l'entraîneur**

La création par J+S des coaches va dans le sens de la proposition. Notre intention va néanmoins plus loin. Chaque jeune entraîneur devrait faire la paire avec un entraîneur chevronné. Ensemble, ils fonctionneraient comme entraîneur dans une équipe et comme assistant dans l'autre. Il est bien entendu que cela ne peut se faire à chaque entraînement, mais chaque occasion permettrait un échange et un soutien mutuel.<sup>24</sup>

### **6.1.13. Les entraîneurs, entité constituée du club**

Les entraîneurs du club forment un groupe. Lors de rencontres récréatives régulières, ils saisissent l'opportunité d'aborder des thèmes en rapport avec l'actualité sportive ainsi que d'échanger des informations sur les activités internes.

---

<sup>23</sup> Au HC Moudon nous utilisons ce moyens de communication intégré à notre site dont le web-master est un jeune étudiant, membre de notre club. Les entraîneurs disposent d'un accès leur permettant de publier des communications directement sur le site.

<sup>24</sup> La création du Club coach par J+S doit être pleinement exploitée au sein des clubs. Les jeunes entraîneurs n'en sont d'ailleurs pas les seuls bénéficiaires. Même si cela n'est pas possible chaque semaine, nous avons dans notre club cette complémentarité et elle est bien perçue de tous.

#### **6.1.14. Décharger l'entraîneur des tâches administratives**

Le travail administratif est souvent conséquent et inévitable. L'entraîneur passe trop de temps à l'accomplir. Les clubs ne disposent pas des ressources en personnel pour le décharger de ces tâches. Par un regroupement, il est certainement possible de trouver une personne disposant d'un peu de temps et possédant les moyens informatiques nécessaires pour effectuer ces travaux au profit de l'ensemble des entraîneurs du club. Il est possible aussi de trouver un membre ou le parent d'un junior disposé à se mettre quelques heures à disposition du club pour tenir un secrétariat. Plutôt que de demander de l'argent à un sponsor, on pourrait par exemple demander une contribution régulière de quelques heures de secrétariat avec les moyens de l'entreprise.

#### **6.1.15. Favoriser une politique régionale du sport d'élite**

Regrouper les meilleurs éléments de la région pour constituer une équipe capable d'évoluer au niveau inter voire élite est une proposition positive qu'il faut pouvoir faire aux joueurs qui le méritent et qui ont la motivation de s'entraîner encore plus. Favoriser l'accession au sport d'élite doit être l'un des objectifs de chaque entraîneur et dirigeant. Hélas, cela ne se passe pas souvent sans frottements. Consécutifs au comportement parfois cavalier de certains dirigeants, des problèmes naissent entre les clubs, les dirigeants et les entraîneurs. L'expérience montre que très souvent les dirigeants tentent d'attirer les meilleurs éléments des autres équipes en les approchant directement sans établir de contact préalable entre dirigeants et entraîneurs. Les conflits et rancunes ainsi créés sont susceptibles de se répercuter sur de nombreuses années et paralysent la collaboration régionale. Le bon sens et la communication entre les personnes sont essentiels. Pour mener à bien un projet de ce type, la transparence doit être totale entre joueurs, entraîneurs et dirigeants. Chaque décision doit être mûrement réfléchie en fonction de la volonté du joueur, en particulier s'il s'agit d'un adolescent. Une convention doit toujours prévoir les conditions d'un éventuel retour. Une fois les termes acceptés, les différentes parties s'engagent à les respecter et à les faire respecter. Une charte régionale fixant les règles de comportement dans de tels cas serait adoptée par tous les clubs. Son contenu pourrait être le suivant :

- L'intérêt du joueur est prioritaire et doit prévaloir à toute autre volonté;
- Le joueur voulant changer de club doit avoir rempli ses obligations envers son ancien club ;
- Les partenaires établissent tous les contacts avec transparence et Fair-Play;
- Les responsables de l'équipe d'élite doivent se préoccuper du suivi des joueurs qui les quittent;
- L'entraîneur bénévole qui a formé le junior doit être intégré à la démarche. En contre partie il doit faire preuve de l'ouverture nécessaire pour faire passer l'opportunité offerte au joueur avant l'intérêt de son équipe;

#### ***6.1.16. Approche politico-juridique de tous les niveaux afin d'exprimer les besoins du handball***

La contribution sociale des sociétés sportives a souvent de la peine à être reconnue de manière tangible sur le plan local. Faute de soutien politique, l'utilisation des installations est facturée en fonction des coûts effectifs ce qui grève les finances des clubs et empêche la réalisation d'activités ludiques annexes indispensables dans le contexte actuel. Trop souvent, les besoins du handball sont mal connus par les autorités et par le monde politique romand. C'est notamment pour cette raison que de nombreuses salles de sport n'ont pas les dimensions nécessaires. Les dirigeants, à tous les niveaux, doivent prendre à cœur d'établir des contacts et d'informer les autorités politiques, notamment lors de nouvelles constructions de salles de sport. Le lobbying exercé par les associations sportives locales qui, ensemble, cultivent les contacts avec les autorités permettra une expression régulière des soucis et des besoins de toutes les sociétés sportives locales.

Afin d'être reconnues, les sociétés auront à cœur de s'investir lors de manifestations locales qui leur permettront de se faire connaître, de faire connaître leur sport et ses exigences et d'établir des contacts pouvant faciliter l'expression du sport en général et de leur spécialité en particulier.

Lors d'événements sportifs attirant un public peu connaisseur, les disciplines sportives moins connues, devraient offrir un « Point Information ». Le visiteur pourrait y trouver

différents renseignements comme par exemple un extrait des règles et l'adresse de contact des clubs de la région. Une personne se trouvant à proximité serait à même de répondre aux questions plus pointues.

## **7. Discussions et conclusions**

Les débats sur le bénévolat ne datent pas d'aujourd'hui et se poursuivront pendant de longues années encore. Nous tous qui sommes bénévoles ne faisons qu'un court passage durant lequel, chacun à son niveau, peut contribuer à la formidable aventure du sport. Quel rapport entre le président du prestigieux club fortuné et l'entraîneur qui dimanche après dimanche fait le tour de ses joueurs en se demandant s'il parviendra à en réunir suffisamment pour le match du lendemain ? Rien sinon, toutefois, leur bénévolat passionné pour leur club et leur sport. Tous deux font partie de cette multitude de bénévoles qui depuis des lustres ont survécu aux nombreuses critiques en restant la cheville ouvrière de la vie associative du sport. Ne nous tracassons donc pas pour la survie du bénévolat mais préoccupons-nous de son évolution dans la société moderne. Permettons-lui de s'épanouir harmonieusement et ne comptons pas trop sur la fonctionnarisation qui peut parfois sembler être la solution immédiate à nos problèmes de recrutement. Mettons-nous tous à l'œuvre pour transmettre l'étincelle qui, année après année, illumine notre ciel et nous donne le courage de continuer notre parcours d'entraîneur bénévole. Apprenons de nos échecs et partageons nos joies et nos satisfactions, car notre rayonnement sera la meilleure invitation pour les entraîneurs potentiels à se joindre au club. Nous sommes tous concernés par le recrutement des entraîneurs, ne laissons donc pas passer une chance. Il est souvent difficile de retomber dans l'anonymat après une carrière active couronnée de succès. Soyons attentifs et ne laissons pas s'en aller ces joueurs compétents ayant tant d'expériences à faire partager aux enfants. Soyons adversaires sur le terrain mais unis autour du sport qui nous anime. Elargissons notre horizon et ouvrons notre porte aux autres disciplines sportives. Echangeons nos expériences et soyons interactifs.

Il est faux de prétendre que nous accomplissons notre tâche pour le bien du club ou de l'équipe exclusivement. Ne prôtons pas le parfait désintéressement personnel car ce serait réducteur. Prenons conscience de l'occasion qui nous est offerte d'augmenter nos compétences relationnelles et techniques. En tant que bénévole nous avons l'occasion de toucher à de multiples spécialités et d'apprendre une quantité de choses dans les domaines les plus divers. Nous pourrons ensuite les appliquer, en évaluer les effets puis recommencer le cycle en devenant chaque fois meilleurs. Ne gâchons pas ce temps en nous réfugiant derrière le paravent de la brebis sacrifiée mais engageons-nous à fond dans cette expérience chaque fois renouvelée.

Parvenus à la conclusion de ce mémoire, vous ressentez peut-être une frustration, le sentiment de quelque chose d'inachevé. Les propositions finales ne sont pas suffisamment détaillées. Voici les raisons qui m'ont poussé à faire ce choix. L'objectif étant d'élaborer un éventail aussi large que possible de solutions à l'intention des associations dans presque tous les contextes locaux, je me suis heurté à une réalité évidente. L'environnement politique et social est incontournable et diffère pour chaque cas. L'application d'une solution est totalement différente si l'association évolue en milieu urbain ou en milieu rural. Les conditions personnelles d'un entraîneur ne sont pas comparables s'il est étudiant ou employé, célibataire ou père de famille. Pour rester crédible, une solution ne peut être affinée sans tenir compte des possibilités financières communales et régionales. Le résultat du lobbying que vous exercez sur les partenaires locaux dépend forcément de l'importance locale du club. Plus j'avancais dans mon travail, plus je me rendais compte que, pour parvenir à l'objectif du mémoire, les propositions ne pourraient être que générales et qu'il serait impossible de mettre des solutions « clés en main » à disposition des intéressés. Je n'ai donc pas eu d'autre alternative que d'avoir une approche générale du problème en faisant des propositions polyvalentes nécessitant des adaptations locales avant d'être mises en œuvre. Je reste néanmoins intimement convaincu que ces pistes associées à d'autres, générées par l'imagination des entraîneurs et dirigeants que ce texte aura interpellé, permettront au handball et à d'autres disciplines de poursuivre ou d'améliorer encore le processus et de sortir du marasme actuel.

## **Remerciements**

Ce travail a pu être réalisé grâce au soutien de mon conseiller, Monsieur Bertrand Carrard, chef de la formation pour la langue française, qui a mis tout son temps et ses compétences à ma disposition. Ses conseils, toujours avisés, m'ont permis, d'atteindre le but que je m'étais fixé. Je le remercie et espère qu'il gardera un bon souvenir de cette aventure de l'été caniculaire 2003.

J'adresse également mes remerciements au service J+S à Macolin, par Monsieur Martin Jeker, ainsi qu'au secrétariat central de la FSH, Monsieur Peter Denzler, qui ont spontanément accepté de mettre les données statistiques respectives à ma disposition.

## **8. Annexes**

8.1. Exemple d'un « Playbook » version 2002/2003 du HC Moudon

8.2. Rapports annuels J+S sur l'activité des moniteurs avant J+S 2000

8.3. Exemple d'attestation de bénévolat « Poly-Sport Morat »

## 9. Bibliographie

F. Alaphilippe et E. Bournazel (1984) : *Le dirigeant sportif bénévole*, Dalloz, Paris

Thierry Porchet / Flash Press (2003) : *Une synergie dans le domaine du sport ?*, « 24 Heures » du 18 septembre 2003

F. Wieland / G-A. Carrel (2002) : *Séminaire pour dirigeants de clubs sportifs 2002*  
<http://www.avvb.ch> (dernier accès 02.07.2003)

E. Walter () : *La crise du bénévolat dans le sport associatif : Perceptions et représentations des bénévoles sportifs.*  
<Http://www.ujf-grenoble.fr> (dernier accès 07.08.2003)

Centre national du bénévolat (2001) : *Qui peut faire du bénévolat*  
<http://www.benevolat.com> (dernier accès 10.07.2003)

PDC CVP PPD (2003) : *Politique de la jeunesse*  
<http://www.cvp.ch> (dernier accès 08.08.2003)

Conseil Fédéral (2000) : *Concept du CF pour une politique du sport en Suisse*  
<http://www.admin.ch> (dernier accès 08.08.2003)

Forum ontarien sur le bénévolat (1998) : *Faisons grandir notre avenir*  
<http://www.lin.ca> (dernier accès 10.07.2003)

M. Robert-Tissot (2002) : *Le bénévolat en question*  
<http://www.gapp.ch> (dernier accès 10.07.2003)

Sondage de l'association canadienne de hockey et Molson Open Ice: *Entraîneur-conseil*  
<http://www.canadianhockey.ca/openice/f/> (dernier accès 27.09.2003)