



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de la défense,
de la protection de la population et des sports

Office fédéral du sport OFSPO

HEFSM

Haute école
fédérale
de sport
Macolin

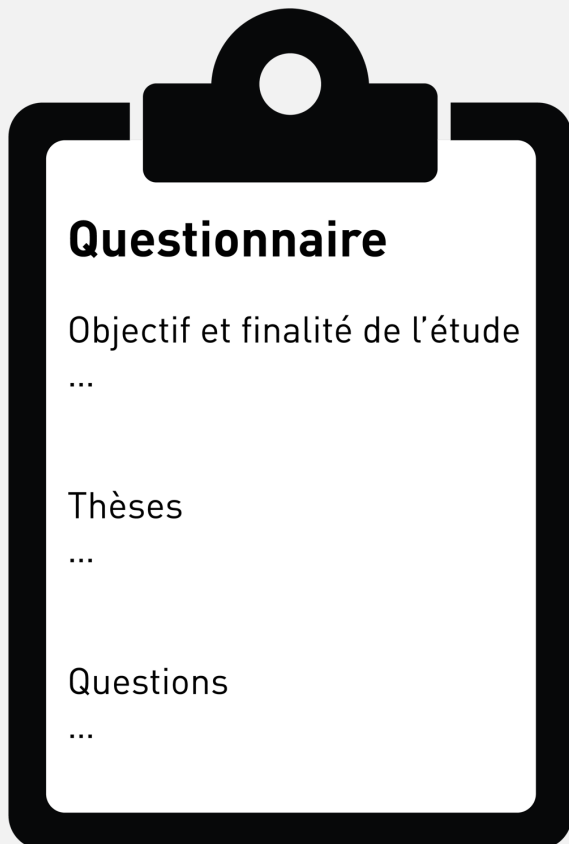
Conséquences du coronavirus sur le sport organisé

Journée de Macolin 2022

Michaël Mrkonjic, Martin Häfelfinger, Andreas Ch. Weber et Alessio Pietra



Procédé



- Méthode qualitative
- 24 organisations sportives en Suisse
- Entretiens semi-structurés avec des directrices et directeurs
- 19 questions
- Entretiens de 30 à 60 minutes
- Évaluation d'une situation sur la base des expériences



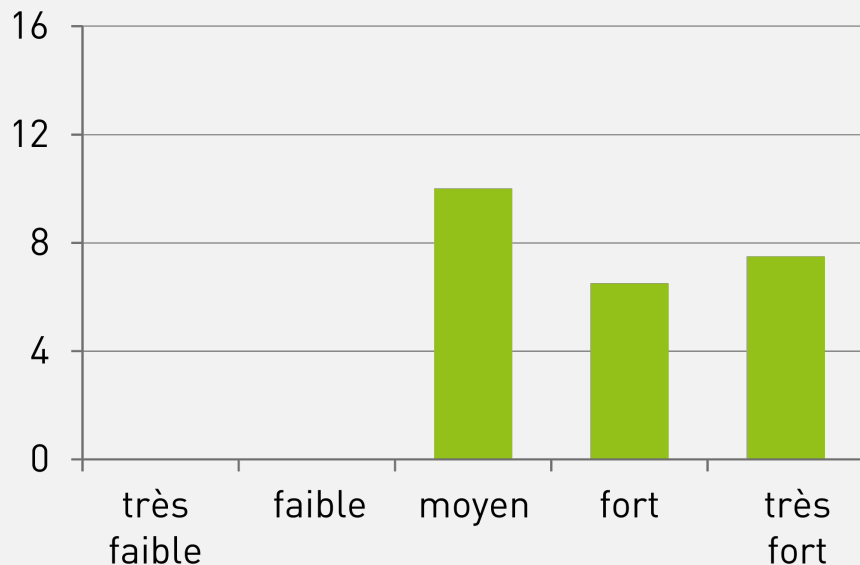
Les deux thèses de l'étude

- Thèse 1:** «Les paquets d'aide ont permis de stabiliser la situation financière des organisations sportives»
- Thèse 2:** «Les paquets d'aide ont changé le management des organisations sportives»



Thèse 1: Stabilisation de la situation financière grâce aux paquets d'aide

Question: Dans quelle mesure la situation financière de votre organisation sportive s'est-elle stabilisée grâce aux paquets d'aide?



n = 24

La situation financière s'est stabilisée moyennement à très fortement grâce aux paquets d'aide.

«[...] Sans ces mesures de stabilisation, je ne sais pas si nous serions encore là [...].»

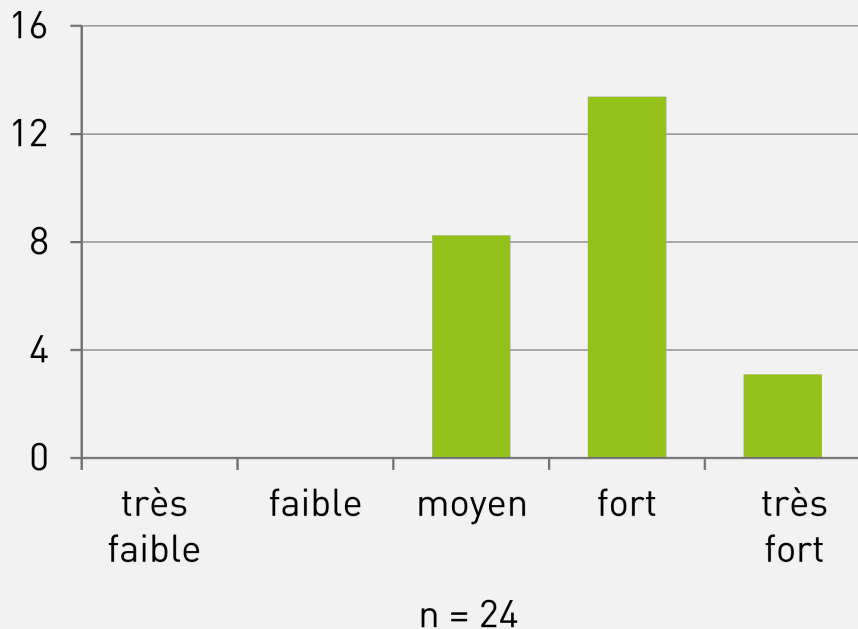
Cette stabilisation est également liée à la situation initiale de l'organisation.

«En fait, nous fonctionnions déjà de façon relativement stable. Mais bien entendu, ces mesures ont été un énorme soulagement [...].»



Thèse 1: Stabilisation de la situation financière grâce aux paquets d'aide

Question: Comment évalueriez-vous la situation financière de votre organisation sportive aujourd'hui (juin 2022)?



La situation financière actuelle des organisations sportives interrogées est bonne.

«Je ne peux parler que pour (notre organisation), mais la situation est bonne.»

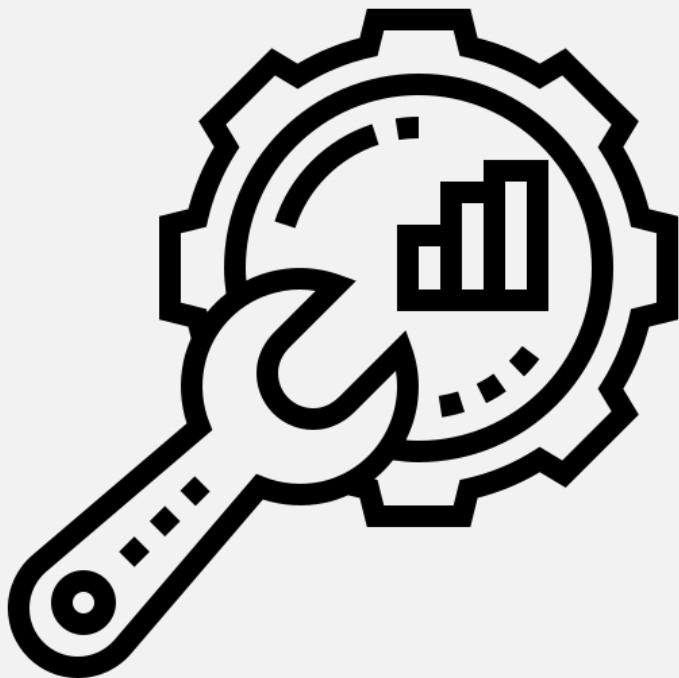
«On a un évènement très solide depuis très longtemps. Selon les partenaires qui sont très fidèles, c'est très facile [...].»

«Nous avons réussi à prolonger le contrat TV et les principaux contrats de sponsoring pendant la période du COVID-19.»



Thèse 1: Stabilisation de la situation financière grâce aux paquets d'aide

Question: Où voyez-vous un potentiel d'optimisation dans les paquets d'aide?



«Comme en 2020 et 2021, pour moi, c'était quasiment optimal. [...] Tout s'est fait rapidement et de façon ciblée, cela a fonctionné et cela a aidé là où c'était le plus nécessaire.»

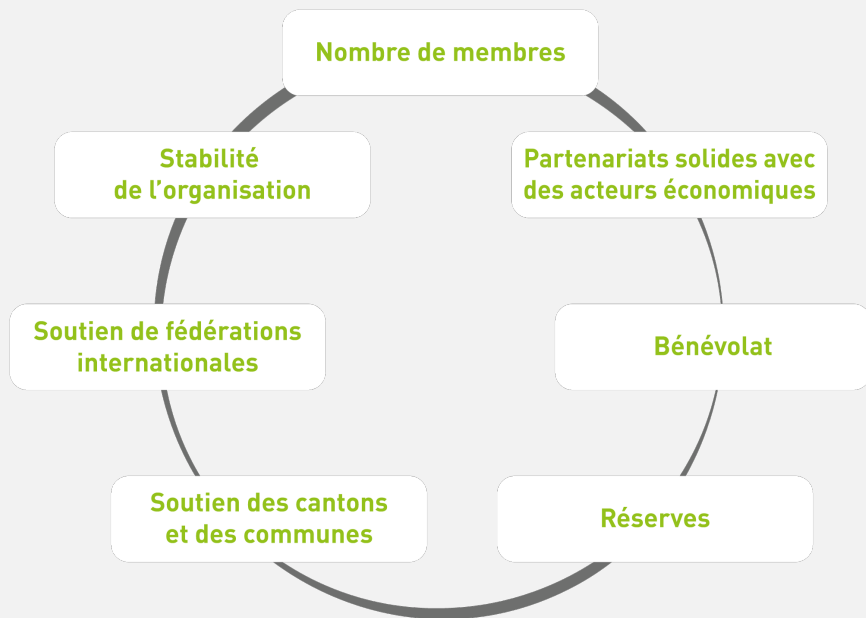
«Les délais prévus étaient toujours extrêmement serrés, cela a mis une pression considérable sur les fédérations. Tout le monde était sous pression.»

«C'est en 2022 que le plus grand potentiel d'optimisation sera exploité. Ces deux dernières années, nous n'avons pas pu nous concentrer sur autre chose que les dommages subis [...].»



Thèse 1: Stabilisation de la situation financière grâce aux paquets d'aide

Facteurs supplémentaires, qui, outre les paquets d'aide, ont influé sur la stabilisation financière de l'organisation sportive



Les facteurs supplémentaires qui ont contribué à la stabilisation relèvent plutôt du domaine de l'organisation.

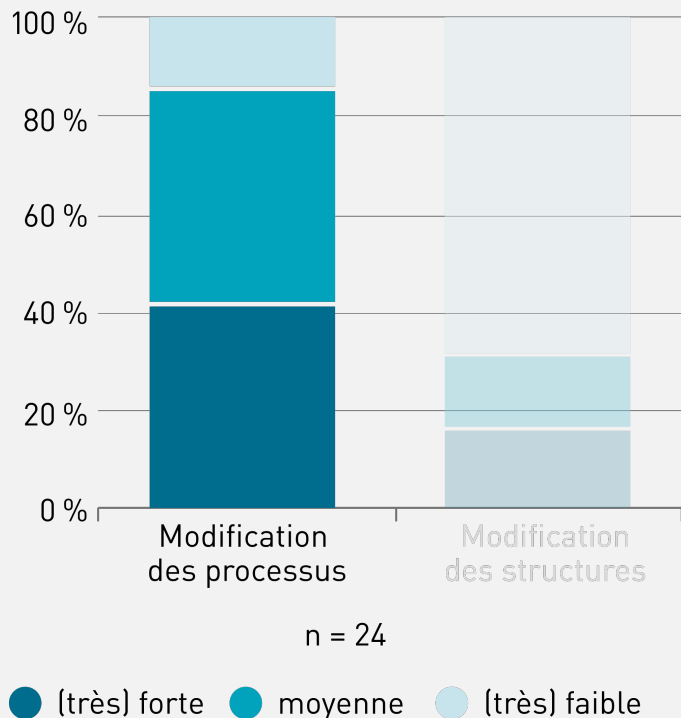
«Ce qui a principalement aidé, c'est la solidarité sans pareille dont ont fait preuve les clubs et les membres, et dans un second temps les partenaires qui ont compris la situation difficile dans laquelle se trouvait le sport.»»

«L'engagement des clubs et de leurs bénévoles. Ils ont fourni un travail colossal.»»



Thèse 2: Changement du management lié aux paquets d'aide

Question: Dans quelle mesure les processus ont-ils changé?



Les processus de l'organisation ont évolué de différentes manières, l'accent ayant été mis en particulier sur la numérisation et la communication.

«La communication avec nos membres s'est intensifiée. De même, la demande et les exigences des parties prenantes ont augmenté durant cette période.»

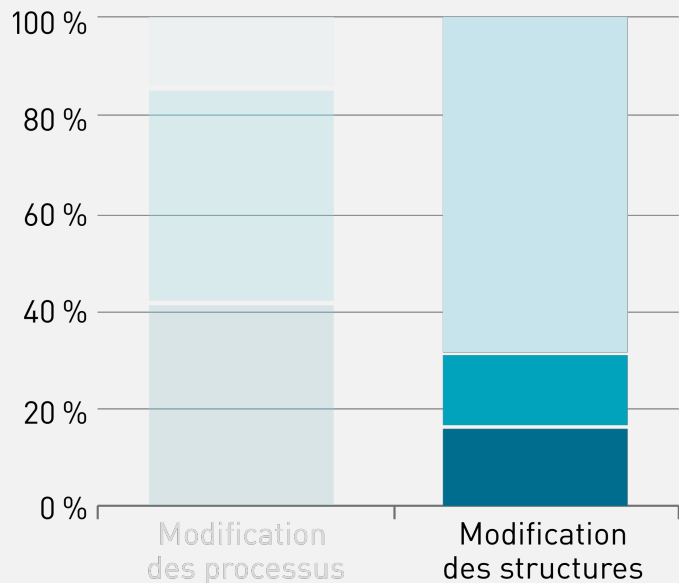
«Les compétences numériques se sont améliorées. Il en va de même de la disposition à participer à des réunions à distance. Les moyens de communication tels que les réseaux sociaux sont de plus en plus utilisés.»

Ce n'est pas l'argent, mais la disposition des individus à évoluer qui constitue le premier facteur de changement des processus.



Thèse 2: Changement du management lié aux paquets d'aide

Question: Dans quelle mesure les **structures** ont-elles changé?



n = 24

● (très) forte ● moyenne ● (très) faible

La majorité des structures n'ont évolué que (très) faiblement.

«On constate une nette tendance à la numérisation. Chaque projet intègre désormais un aspect informatique.»

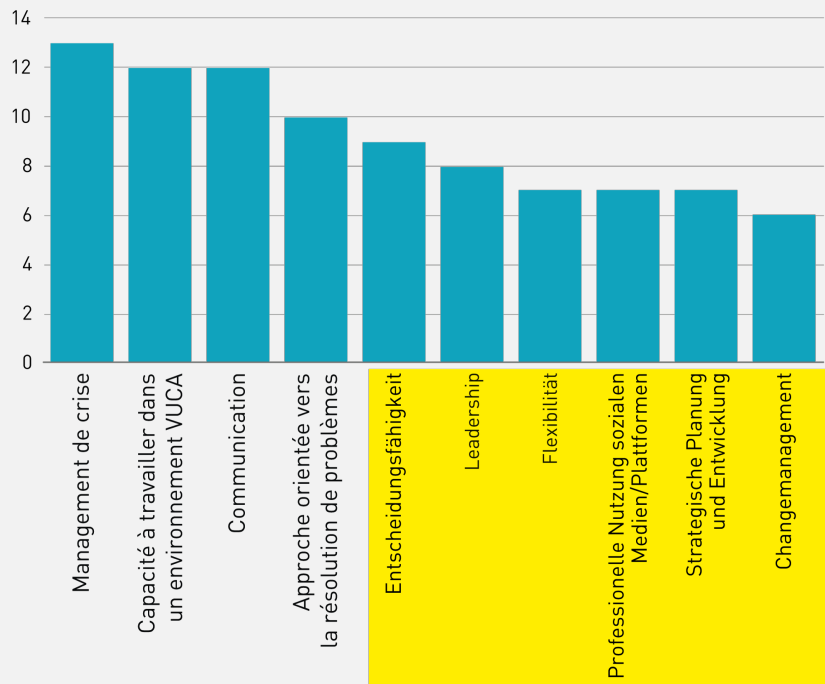
«Nous avons organisé des manifestations en ligne [...] Nous avons toutefois l'impression que les gens ont de nouveau envie de revenir aux activités normales.»

«La collaboration avec les organisateurs s'est améliorée, on s'est rapproché [...] mais on n'a pas encore identifié d'effet durable.»



Thèse 2: Changement du management lié aux paquets d'aide

Question: Quelles sont les compétences qui se sont le plus améliorées?



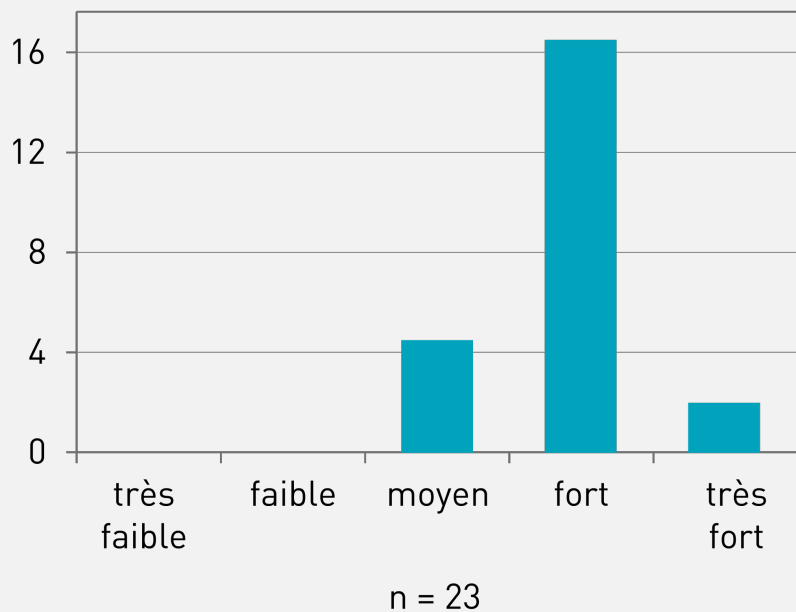
Les quatre compétences qui ont été les plus influencées sont le **management de crise**, la **capacité à travailler dans un environnement VUCA***, la **communication** et l'**approche orientée vers la résolution de problèmes**.

***VUCA**: **V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity et **A**mbiguity (volatilité, incertitude, complexité, ambiguïté)



Thèse 2: Changement du management lié aux paquets d'aide

Question: Comment évalueriez-vous le management de votre organisation sportive aujourd'hui (juin 2022)?



Le niveau actuel du management est bon.

«Notre gestion s'est améliorée. Nous avons dû remettre en question des processus qui semblaient fonctionner d'eux-mêmes avant la pandémie.»»

«Les compétences existent et la collaboration avec les organisations régionales et cantonales s'est améliorée pendant la période du coronavirus.»»

«Nous nous sommes améliorés à l'interface entre les niveaux opérationnel et stratégique. La collaboration s'est intensifiée.»»

Il est difficile de procéder à une autoévaluation définitive.



Synthèse des résultats

Concernant la thèse 1: les paquets d'aide ont permis de stabiliser la situation financière des organisations sportives.

- Ces paquets d'aide ont joué un rôle important, voire décisif pour la stabilisation financière de certaines fédérations.
- D'autres facteurs liés ont également contribué à cette stabilisation.
- Il y avait une forte solidarité systémique.

Concernant la thèse 2: les paquets d'aide ont changé le management des organisations sportives.

- Le management a évolué dans les domaines de la communication, de la numérisation et de la collaboration avec les parties prenantes.
- Les changements ont été opérés en raison des restrictions imposées par la pandémie.
- Les paquets d'aide ont permis de garantir la stabilité du management.
- Jusqu'à présent, les innovations tirant parti de la pandémie sont restées quasiment impossibles pour des raisons liées aux ressources.