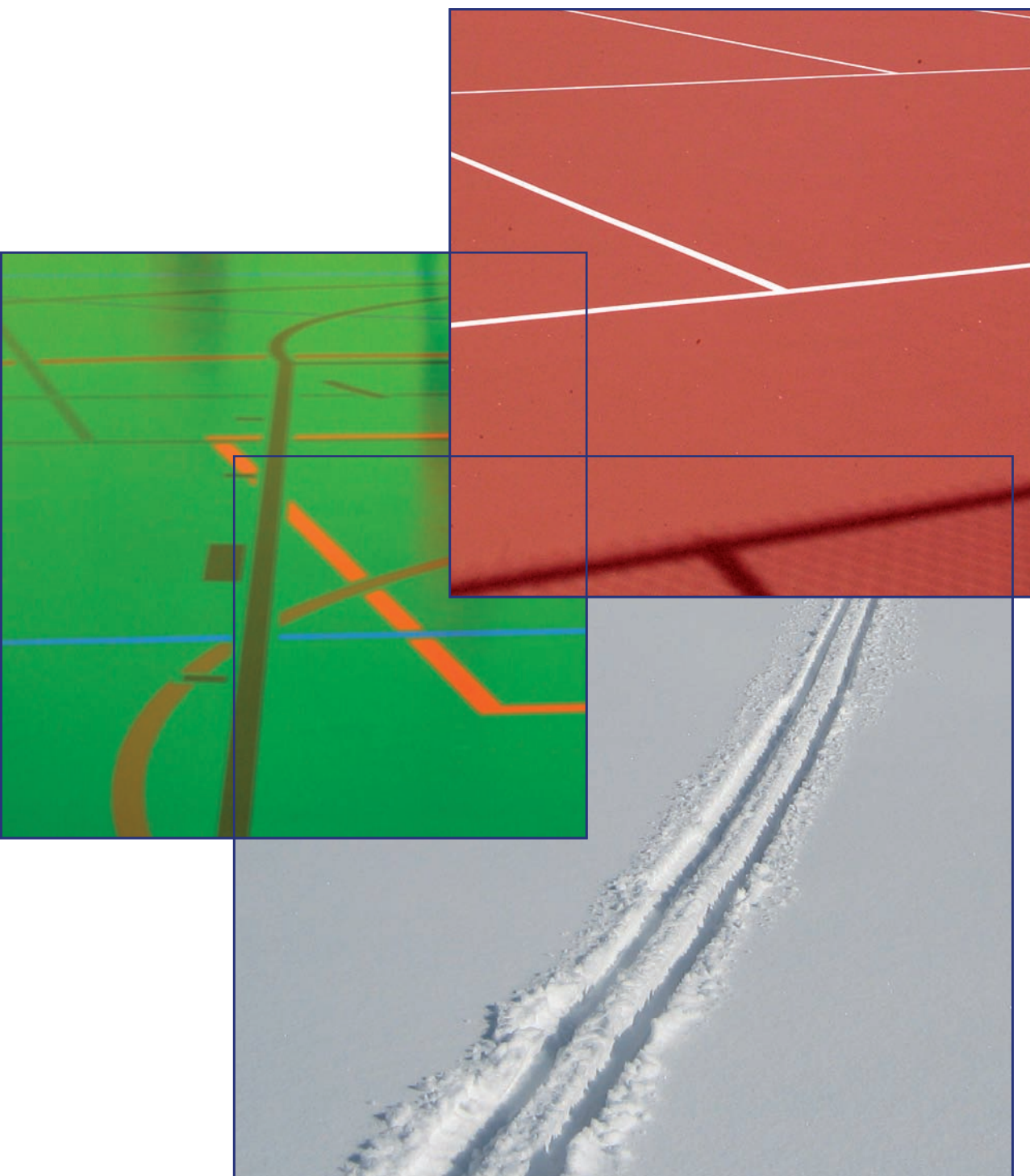




Bureau  
international  
du Travail  
Genève

## *Travail Décent, Développement local et Sport*

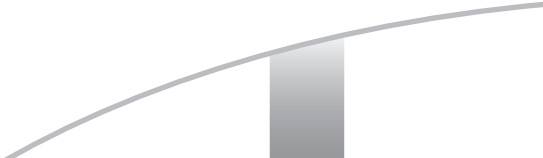


---

# *Travail Décent, Développement local et Sport*

*Réalisé par Giovanni di Cola avec Christel Costa,  
Claire B lony et Bertrand Loze*

Programme Universitas du Bureau international du Travail  
en partenariat avec le Centre Sportif de la Vallée de Joux



Copyright © Organisation internationale du Travail, 2008  
Première édition 2008

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org). Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leurs ont été octroyés. Visitez le site [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

---

978-92-2-221171-5 (print)  
978-92-2-221172-2 (web pdf)

Travail décent, développement local et sport / G. di Cola, C. Costa, C. Belony and B. Loze; Organisation internationale du Travail. – Genève: OIT, 2008  
ca p. 84

International Labour Office

travail décent / développement économique local / sport / pays développés / pays en développement / Suisse

*Données de catalogage du BIT*

---

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org).

Visitez notre site Web: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

---

Photocomposé en Suisse  
Imprimé par le Bureau international du Travail, Genève, Suisse

BRI

## Le Centre Sportif de la Vallée de Joux

Structure conçue pour satisfaire les besoins de la population (6'000 hab.), mais aussi des travailleurs de la région (7000), le centre sportif de la Vallée de Joux dispose de l'infrastructure nécessaire à la pratique sportive (piscine, patinoire, fitness, salle de tir, mur d'escalade, restaurant, hébergements ainsi que un centre nautique en été). Construits en 1992, les locaux de l'Office du Tourisme de la Vallée de Joux sont d'ailleurs installés au sein du Centre Sportif pour favoriser les synergies entre les deux entités.

Ensemble, les deux organismes animent conjointement la vie locale et régionale par plus d'une douzaine de manifestations sportives tout au long de l'année: Swiss Nordic Day, Transju Night Vallée de Joux, week-end raquettes à neige, interentreprises vélo de route, triathlon international de la Vallée de Joux (tri vert le matin), slowUp Vallée de Joux, Hockeyades, Dragon boats festival, fête de la glace, gala de patinage, Trophée Sportif Vallée de Joux.

Trois buts sont ainsi poursuivis: permettre aux travailleurs de se sentir bien dans la Vallée de Joux, les impliquer, ainsi que les jeunes, dans l'animation de leur région et y faire venir des touristes. Le Centre Sportif s'adresse aussi plus particulièrement aux familles sportives, c'est-à-dire aux personnes qui pratiquent un sport et à leurs enfants.

## Le Programme Universitas du BIT

Au Cœur de l'Agenda du Travail Décent, le Programme Universitas du Bureau international du Travail (BIT) a pour objectif de promouvoir l'innovation en matière d'éducation et de formation pour le Travail Décent. Ainsi, le programme anime un réseau d'universités dans le monde entier et participe à une réflexion globale sur les questions qui touchent le Travail Décent, le développement local et plus particulièrement les compétences et qualifications pour l'emploi.

Le sport occupe, à ce titre, une place importante en tant que secteur économique viable et orienté vers des valeurs éducatives. En effet, ce secteur permet, en règle générale, aux travailleurs et aux futurs travailleurs de développer des aptitudes, des qualités et capacités qui leur seront utiles tout au long de la vie. Par ailleurs, les événements et manifestations sportives et touristiques développent, avec les qualifications et compétences, des synergies territoriales et économiques, tout en sauvegardant les cultures locales.

Le sport apparaît donc, en dépit des controverses du secteur (dopage, corruptions, etc.), comme un langage universel utilisable pour inviter le plus grand nombre à relever le défi du Travail Décent, comme cela a été le cas lors de la campagne mondiale «Carton rouge au travail des enfants». Depuis 2002, cette campagne a permis d'accroître la sensibilité des gouvernements à ce problème, en témoignent les 160 ratifications de la Convention n° 182 sur les pires formes de travail des enfants et les 144 ratifications de la Convention n° 138 sur l'âge minimum à l'emploi.

La recherche action dont il est question dans cette publication fait suite à des formations menées sur le terrain dans des pays en développement mais aussi dans des pays développés.

# Préface

---

Le Travail Décent résume les aspirations des êtres humains au travail. L'Organisation Internationale du Travail (OIT) œuvre à la promotion du Travail Décent dans le cadre de ses activités relatives à l'emploi, à la protection sociale, aux normes, principes et droits fondamentaux au travail et au dialogue social. Pour progresser vers la réalisation du Travail Décent, il faut mener des actions au niveau mondial en mobilisant les principaux acteurs du système multilatéral et l'économie mondiale autour de cet objectif. Le défi qui se pose à l'OIT consiste à redoubler d'efforts pour traduire ce soutien politique mondial en politiques et en programmes susceptibles de faire du Travail Décent une réalité nationale qui a ses racines au niveau local.

Ainsi, pour promouvoir le Travail Décent mondialement, il faut agir localement. C'est l'indication donnée notamment par la commission mondiale du BIT sur la dimension sociale de la mondialisation. En effet, leur vision se veut ancrée au niveau local, là où les personnes vivent, là où une culture et des valeurs communes permettent la confiance, «ciment» de toute action sociale. Selon la commission, «le rôle mondial de la société civile résulte des actions menées aux niveaux national et local» pour la promotion effective du Travail Décent.

Chargé de trouver des méthodes innovantes de formation pour le Travail Décent, le programme Universitas s'est penché sur le potentiel des manifestations sportives en ce qui concerne le développement des compétences et qualifications pour l'emploi, plus particulièrement. A ce titre, une équipe de chercheurs a étudié les cas de la Vallée de Joux et du Tournoi (ATP) de Gstaad, en étroite collaboration avec les acteurs locaux.

La recherche action qui est publiée ici a été présentée à plusieurs experts et acteurs locaux, nationaux et internationaux dans les domaines du sport et du développement, qui ont pu enrichir et valider les résultats de l'étude. Ces résultats ont également bénéficié d'une comparaison avec une étude réalisée par le cabinet Amnyos sur 10 événements sportifs, culturels et touristiques de portée mondiale, pour le compte de la Commission européenne (Direction Générale Entreprise et Industrie).

Par ailleurs, nous avons décidé d'inclure un résumé de l'activité conduite au Salvador au vu de la pertinence de son sujet. L'objectif de cette mission, réalisée en janvier 2008, était d'identifier des formations adaptées au contexte territorial, à partir de quatre centres récréatifs ouvriers gérés par le Ministère du Travail et de la Prévision Sociale du Salvador.

Nous espérons que les méthodologies présentées dans l'étude pourront contribuer à identifier des projets, à développer des programmes et à formuler des politiques pour l'emploi en partant du niveau local.

*Giovanni di Cola*

# Remerciements

---

Nous tenons à saluer ici toutes les personnes qui ont rendu cette étude possible ainsi que celles qui nous ont apporté, chacune à leur manière, leur soutien et leur aide au cours de ce travail, en particulier Christel Costa et Claire Bélongy pour les études de cas de la Vallée de Joux et Gstaad et Bertrand Loze pour les tableaux et l'assemblage des différents textes.

Les remerciements vont à Laurent Ardiet, Assistant Events du Centre sportif de la Vallée de Joux, qui a fait preuve d'une grande disponibilité, entre autres, pour les entretiens qui ont précédé la recherche. Nous remercions aussi Thomas Waser, Directeur du Centre sportif et de l'Office du tourisme, Cédric Paillard, Directeur adjoint de l'Office du tourisme, Eric Duruz, Directeur de l'ADAEV (Association de Développement Economique de la Vallée de Joux), ainsi que les membres du club de triathlon Mr. Y. Gardavaud et Mr. F. Grosgojat.

Nous sommes aussi très reconnaissants au Directeur marketing de Jaeger-LeCoultre, Jacky Rochat, et au major de la Protection Civile du district, Raynald Gay.

Pour le cas de Gstaad, nous remercions la société Grand Chelem Management S.A., son directeur Julien Finkbeiner et le Directeur du marketing et des relations publiques de l'Office du tourisme Gstaad Saanenland Tourismus, Mr. E. Zweissig.

Nous voulons enfin remercier nos amis du Pôle ressources national des sports de nature du Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports, situé au Centre Régional d'Education Populaires et Sportives (CREPS) de Voiron (France), en particulier son directeur Denis Poncelin et l'expert Jean Kanapa pour le travail effectué au Salvador à la demande du Ministère du Travail et de la Prévision Sociale.

*A Jean Fabre, pionnier du Sport pour le Développement.*

# Table des matières

---

Préface . . . . .	v
Remerciements . . . . .	vii
Tables des matières . . . . .	ix
<b>PARTIE I Le lien entre Travail Décemment, développement local et sport</b>	<b>1</b>
<i>Section 1. L'importance du secteur sportif et du développement local pour le Travail Décemment . . . . .</i>	<i>3</i>
1. Perspectives historiques autour du développement local et de la récréation des travailleurs . . . . .	3
2. La stratégie du Travail Décemment, incluant le développement local . . . . .	4
3. Développement des formations à partir d'initiatives locales . . . . .	6
4. Une méthodologie issue de nombreuses activités conduites sur le terrain . . . . .	8
<i>Section 2. Compétences et qualifications dans les évènements sportifs . . . . .</i>	<i>13</i>
1. Les compétences et qualifications pour l'emploi . . . . .	13
2. L'organisation au service du développement de compétences . . . . .	15
3. La dimension de la structure organisationnelle et de l'évènement . . . . .	16
4. Les étapes pratiques de la recherche-action . . . . .	17
<i>Annexes . . . . .</i>	<i>19</i>
I.1. Présentation du Programme «Youth Sport Programme» du BIT . . . . .	20
I.2. Chaîne de valeur multidisciplinaire établie à la suite du séminaire de Lima (Pérou) avec les partenaires locaux et internationaux . . . . .	21
I.3. Chaînes de valeur multidisciplinaires établies respectivement par la Commission Européenne (Amnyos) et par le programme Universitas en 2007 . . . . .	22
I.4. Valeurs et compétences acquises par le biais du sport selon les Nations Unies . . . . .	23
<b>PARTIE II L'étude de cas: Vallée de Joux et tournoi de Gstaad</b>	<b>25</b>
<i>Section 1. Vallée de Joux: Un centre sportif au cœur des évènements . . . . .</i>	<i>27</i>
1. L'exploitation des ressources locales, environnement naturel et économique . . . . .	27
2. Un exemple d'organisation, le triathlon . . . . .	29
3. Mobiliser les bénévoles, un défi et une opportunité . . . . .	31
4. Bilan des évènements . . . . .	32
5. Impact et reconnaissance . . . . .	33

<i>Section 2. Gstaad et le Allianz Swiss Open: le Wimbledon des Alpes</i> . . . . .	37
1. Itinéraire d'un tournoi . . . . .	37
2. La transition vers une organisation de professionnels . . . . .	38
3. Professions, tâches et compétences développées pour une garantie de qualité . . . . .	39
4. D'un concept global à une réalisation locale, l'ancrage des évènements dans le territoire . . . . .	41
<i>Annexes</i>	
II.1. Organigramme du Centre Sportif de la Vallée de Joux . . . . .	46
II.2. Structure de l'organisation des manifestations sportives à la Vallée de Joux	47
II.3. Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces de la Vallée de Joux	48
II-4. Structure organisationnelle du slowUp de la Vallée de Joux . . . . .	49
II-5. Structure d'organisation de l'Allianz Swiss Open Gstaad. . . . .	50
II.6. Professions, tâches et compétences liées à chaque secteur / service du tournoi de Gstaad . . . . .	51
<b>PARTIE III Synthèse et conclusions</b>	<b>55</b>
<hr/>	
<i>Section 1. Résultats empiriques et synthèse comparative</i> . . . . .	57
1. Une chaîne de valeur reflétant le potentiel des manifestations sportives locales . . . . .	57
2. Les conditions nécessaires à la reconnaissance internationale . . . . .	60
3. Les manifestations sportives, des expériences humaines avant tout . . . . .	62
4. Evènements sportifs et création d'emplois . . . . .	63
<i>Section 2. Conclusions et possibilités ultérieures d'actions</i> . . . . .	67
1. Possibilités d'actions au niveau des cas étudiés . . . . .	67
2. Possibilités d'applications au-delà des cas étudiés. . . . .	69
<i>Annexes.</i> . . . . .	73
II.1. Table ronde sur: «L'organisation de manifestations sportives locales: Quelles compétences pour quelles reconnaissances» . . . . .	74
II.2. Résumé de la Mission d'expertise du CREPS et du programme Universitas du BIT au Salvador pour le Ministère du Travail et de la Prévision Sociale du Salvador. . . . .	78
<b>Bibliographie</b>	<b>81</b>
<hr/>	



---

***PARTIE I***

**LE LIEN  
ENTRE TRAVAIL DÉCENT,  
DÉVELOPPEMENT LOCAL  
ET SPORT**

# L'importance du secteur sportif et du développement local pour le Travail Décent

## I. Perspectives historiques autour du développement local et de la récréation des travailleurs

Les relations nouées dès 1922 entre le premier Président du Comité International Olympique (CIO), Pierre de Coubertin, et le premier Directeur du BIT, Albert Thomas, ont donné naissance à une collaboration durable sur les questions de la récréation des ouvriers par le sport, l'éducation et les loisirs. Les différentes rencontres entre ces deux personnages témoignent d'une remarquable clairvoyance par un accord de coopération institutionnelle.<sup>1</sup>

Ainsi, en 1924, le baron de Coubertin participait aux travaux de la 6<sup>e</sup> session de la Conférence internationale du Travail sur la question des «loisirs» des travailleurs, pour notamment *«provoquer la création de commissions [sportives] régionales ou locales comprenant des représentants des pouvoirs publics ainsi que des organisations professionnelles tant patronales qu'ouvrières et des sociétés coopératives, et qui auraient pour tâche de coordonner et d'harmoniser les efforts séparés des institutions de distractions et de loisirs»*.<sup>2</sup> Albert Thomas avait pour sa part *«la conviction que ces loisirs constituent à l'heure actuelle peut-être le bien le plus précieux des sociétés humaines.»* La recommandation, qui avait noté l'importance des collectivités publiques et des employeurs en matière de financement, avait, néanmoins, pour des raisons d'efficacité et de viabilité, appelé à une certaine vigilance *«pour qu'aucune atteinte ne soit portée à la liberté des bénéficiaires»*.

Par la suite, les dirigeants des deux organisations étendirent leur collaboration dans des domaines tels que l'ouverture de l'université à l'éducation ouvrière et l'accès des travailleurs à des services d'activité physique et sportive comme moyen d'améliorer les conditions de vie et de travail. Déjà en 1923, Pierre de Coubertin publiait avec des accents prophétiques, un mémoire sur le sujet de l'«Université Ouvrière» où il montrait l'importance de l'éducation physique dans une telle université (diffusant une formation continue), mutualisée et organisée en semestre.<sup>3</sup>

Le premier directeur du BIT et le créateur des jeux olympiques modernes se sont aussi retrouvés à Ouchy en 1926 pour parler de pédagogie et de formation, à Genève, en 1929 pour demander un comité d'experts sur le sport et en septembre 1930 pour une réunion de travail sur les enjeux de la formation des ouvriers et des universités populaires. Dès lors, il apparaît clairement que dès les débuts de l'OIT, les loisirs et récréations du travailleur, et donc le sport, ont été perçus avec intérêt comme facteur de développement des hommes et des territoires. L'idée d'encourager la création de commissions pour coordonner et harmoniser les efforts séparés des institutions de distractions et de loisirs se montre d'ailleurs toujours d'actualité.

<sup>1</sup> CHOLLEY, Patrice. 1995. Pierre de Coubertin: la deuxième croisade: éducation populaire, sport pour tous, relations entre Pierre de Coubertin et le Bureau International du Travail, publié à Chambéry par l'Université de Savoie. Ses recherches sont très éclairantes à ce sujet.

<sup>2</sup> Bureau international du Travail. 1924. *Recommandation vis-à-vis de l'utilisation du temps libre* (n° 21), retirée en 2004 cf. le site Internet des archives du BIT: [www.ilo.org/ilolex/french/recdispl.htm](http://www.ilo.org/ilolex/french/recdispl.htm).

<sup>3</sup> C'est le processus de Bologne, développé quelques 80 années plus tard qui réalisera au niveau européen une semestrialisation après que cela se soit fait en France en 1993.

Remis à l'honneur au BIT en 1998, la réflexion sur le développement local et la récréation des travailleurs, dans une perspective pédagogique chère à Pierre de Coubertin a donné naissance au programme Universitas qui réalisa de nombreuses activités de formation pour les leaders locaux de développement et contribua au développement de politiques sociales à différents niveaux (cf. la sous partie 3 de ce premier chapitre de la première partie). À l'aube du troisième millénaire, le BIT a développé une stratégie dite du Travail Décent qui tend à unifier et préciser les diverses activités du Bureau vers cet objectif.

## 2. La stratégie du Travail Décent, incluant le développement local

Le Travail Décent résume les aspirations des êtres humains au travail. Il regroupe divers éléments: possibilité d'exercer un travail productif et convenablement rémunéré; sécurité au travail et protection sociale pour les travailleurs et leurs familles; amélioration des perspectives de développement personnel et d'intégration sociale; liberté pour les êtres humains d'exprimer leurs préoccupations, de s'organiser et de participer à la prise des décisions qui influent sur leur vie; égalité de chances et de traitement pour l'ensemble des femmes et des hommes.<sup>4</sup>

Le Travail Décent devrait être au cœur des stratégies mondiales, nationales et locales relatives au progrès économique et social. Il joue un rôle fondamental dans les efforts tendant à lutter contre la pauvreté et constitue un moyen de réaliser un développement durable fondé sur l'équité et l'inclusion. L'OIT œuvre à la promotion du Travail Décent dans le cadre de ses activités relatives à l'emploi, à la protection sociale, aux normes et aux principes et droits fondamentaux au travail et au dialogue social.<sup>5</sup> Dans chacun de ces domaines, on constate partout dans le monde des déficits, des lacunes et des exclusions sous différentes formes: chômage et sous-emploi; emplois de faible qualité et improductifs; absence de sécurité au travail et précarité des revenus; violations des droits; inégalités entre les sexes; exploitation des travailleurs migrants; absence de représentation et de possibilités d'expression; insuffisance de la protection et de la solidarité face à la maladie, aux handicaps et à la vieillesse. Les programmes de l'OIT visent à trouver des solutions à ces problèmes.

Pour progresser vers la réalisation du Travail Décent, il faut mener des actions au niveau mondial en mobilisant les principaux acteurs du système multilatéral et l'économie mondiale autour de cet objectif. Au niveau national, les programmes intégrés élaborés au niveau des pays par les mandants de l'OIT (représentant les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs) définissent les priorités et les cibles au sein des cadres du développement national.<sup>6</sup> L'OIT, œuvrant en partenariat avec d'autres parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur du système des Nations Unies, contribue, grâce à ses larges compétences et à ses principaux instruments d'action, à l'élaboration et à la mise en œuvre de ces programmes, au renforcement des institutions chargées de les appliquer et à l'évaluation des progrès accomplis.

La promotion du Travail Décent est une responsabilité conjointe des mandants de l'OIT et du Bureau. En raison du caractère tripartite de l'Organisation, l'Agenda pour le Travail Décent incorpore les besoins et perspectives de ses mandants, à savoir les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs, mobilisant leur énergie et leurs ressources et proposant les fondations d'un consensus sur la politique sociale et économique. Cette promotion a son importance pour le développement local, qui est

<sup>4</sup> Le Travail Décent est ainsi bien plus qu'une simple notion juridique, cf. Bureau international du Travail. 2004. *Le Travail Décent, points de vue philosophiques et spirituels*, sous la direction de Dominique Peccoud en collaboration avec le Conseil Œcuménique des Eglises et l'Institut international d'études sociales de l'OIT

<sup>5</sup> Le rapport du Directeur général de Juin 2001, dans sa première question à l'ordre du jour, cf. Bureau international du Travail. 2001. *Réduire le déficit de Travail Décent, un défi mondial*, Rapport du Directeur Général (juin) code 89 I (A). [www.ilo.org/public/french/standards/reim/ilc/ilc89/rep-i-a.htm](http://www.ilo.org/public/french/standards/reim/ilc/ilc89/rep-i-a.htm).

<sup>6</sup> Un ouvrage du BIT explique clairement ces programmes nationaux en 2005. Cf. Bureau international du Travail. 2005. *Programmes par Pays de l'OIT pour un Travail Décent: Un manuel* [www.ilo.org/public/french/bureau/program/dwcp/download/guide.pdf](http://www.ilo.org/public/french/bureau/program/dwcp/download/guide.pdf).

au cœur de la stratégie de l'OIT, même dans un climat de mondialisation, comme en témoigne l'encadré suivant, contenant des extraits du rapport final de la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation:<sup>7</sup>

***Le développement local, au cœur de la stratégie du Travail Décent pour une mondialisation plus juste créant des opportunités pour tous:***

Extraits du rapport final de la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation

«La gouvernance mondiale n'est pas un processus désincarné, coupé de tout. C'est simplement le sommet d'un réseau de gouvernance qui a ses racines au niveau local.»

extrait du Synopsis

*Les politiques internationales doivent respecter et responsabiliser les communautés locales*

293. Notre vision de la mondialisation est résolument ancrée au niveau local. L'agenda politique international doit respecter la diversité des besoins et perspectives locaux et satisfaire à leurs exigences. Les individus vivent dans leur milieu local. C'est à ce niveau-là que la démocratie peut être réellement participative, que la mobilisation politique se fait, que l'autonomie peut être concrétisée et que la solidarité fait partie de la vie quotidienne. La communauté locale est toutefois intégrée dans la communauté mondiale. Le local fait partie intégrante du mondial, et la tournure que prend la mondialisation est influencée par ce qui se passe au niveau local.

294. En même temps, le développement local est souvent entravé par des obstacles importants. Une plus grande décentralisation est nécessaire mais, pour être véritablement efficace, elle devra s'accompagner d'un accroissement des capacités et des ressources et de la mise en place de cadres efficaces favorisant la démocratie et la participation. Les gouvernements ont un rôle crucial à jouer dans la redistribution des richesses des régions les plus riches vers les régions les plus pauvres et dans le renforcement des capacités des administrations locales et autres acteurs importants. La décentralisation doit impliquer l'autonomisation des communautés locales au sein de l'économie et du système politique national. [...]

*La mondialisation est considérée comme une menace pour la culture locale, mais elle peut être une force*

309. La mondialisation a inévitablement un impact sur les valeurs et cultures locales. L'industrie mondiale des médias et du spectacle représente à cet égard une force particulièrement puissante. Elle projette les valeurs et perceptions des pays qui dominent cette industrie et est souvent considérée comme une menace pour les autres pays. Toutefois, les influences culturelles extérieures arrivent de bien d'autres façons, notamment par le déplacement des personnes et la diffusion des biens de consommation et des modes de vie.

310. La culture n'est jamais statique, et la plupart des communautés apprécient l'échange et le dialogue avec d'autres communautés. Il existe de nombreuses façons pour les communautés de s'ouvrir à d'autres réalités tout en conservant leur identité. Ce qui importe, c'est qu'elles aient les moyens de vivre conformément à leurs aspirations. La confiance entre les hommes qui ont des valeurs et une culture communes est le «ciment» qui oblige les institutions locales à mener des actions conjointes. Ce capital social est essentiel au développement. La mondialisation peut à la fois renforcer et affaiblir le capital social. Les médias, le commerce et les voyages, ainsi que la concurrence accrue, sont autant d'éléments qui peuvent éroder l'intérêt pour les préoccupations à l'échelon local. Cependant, les interconnexions mondiales, notamment par le biais des technologies de l'information et de la communication, constituent des moyens puissants pour renforcer l'action locale. Le rôle mondial de la société civile résulte des actions menées aux niveaux national et local.

<sup>7</sup> Commission mondiale de l'OIT sur la dimension sociale de la mondialisation. 2004. *Une mondialisation juste: créer des opportunités pour tous*, Rapport final de la Commission. Genève. OIT. [www.ilo.org/public/french/wcsdg/index.htm](http://www.ilo.org/public/french/wcsdg/index.htm).

### 3. Développement des formations à partir d'initiatives locales (sportives, culturelles et touristiques):

Intégré à la démarche de promotion du Travail Décent, le sport est un moyen décisif pour atteindre les jeunes et développer leurs compétences et qualifications pour l'emploi. Depuis 2001, le programme Universitas du BIT a mené des activités conduisant à l'identification et au développement de qualifications par le sport pour les jeunes, à l'élaboration de produits de formation, et à l'élaboration de chaînes de valeur liant les événements sportifs locaux à l'économie globale dans 8 pays et 4 régions, enquêtant sur 360 projets. La Commission européenne, pour sa part, publiait en Juin 2007 un *guide pour maximiser les impacts durables des manifestations culturelles et sportives sur les destinations touristiques et les entreprises du tourisme*, considérant les manifestations culturelles et sportives (MCS) comme des «leviers potentiels» de développement «pas toujours conçues et organisées de façon à bénéficier au développement touristique durable du territoire».

Cette étude insistait sur le fait que «la conception et l'organisation de MCS doivent bénéficier d'outils plus performants», affirmant un besoin auquel le programme Universitas du BIT travaille à répondre depuis longtemps, notamment en termes de respect des normes du travail. Le tableau I ci-dessous résume ces travaux qui ont conduit à la méthodologie pour la formation et le développement d'initiatives locales sportives, culturelles et touristiques.

Comme le montre ce tableau, le «processus de définition d'un outil de formation d'Universitas» suit une approche RBM (Results Based Management). En premier lieu, il s'agit d'analyser une situation donnée en partant de l'existant, ce qui est fait au Pérou et en Guinée Bissau, notamment (colonne 1). Dans un deuxième temps, il faut développer un cadre favorable au partenariat (colonne 2), appliqué au contexte national et local (Common Framework for Sport and Development) qui s'intègre au Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (United Nations Development Assistance Framework, UNDAF). Enfin, il faut partager et tester les méthodologies avec le plus grand nombre sur le terrain (colonne 3). Ce processus est suivi par un nouveau cycle d'analyse cette fois approfondie par une enquête sur 360 projets (colonne 4); dont les résultats sont disséminés (publications et web) (colonne 5) avant de s'attaquer à l'élaboration de chaînes de valeur qui contribuent à l'identification et à la promotion, entre autres, de politiques d'insertion sociale et économique des jeunes (colonne 6) comme au Salvador et en Albanie, par exemple dans le cadre des Programme par pays de l'OIT pour le Travail Décent (Decent Work Country Programs, DWCP) ou encore au Sénégal.

Le tableau II indique les trois niveaux d'interventions (micro, méso et macro) et les types de contributions réalisées, dans une optique tripartite et de Travail Décent, notamment de contributions aux politiques sociales et d'insertion des jeunes pour l'emploi. Ces interventions contribuent aussi à des programmes et à des projets. Les programmes, de formation académique et universitaire, intègrent le contexte global sur des thèmes comme la Réforme des Nations Unies, les Objectifs du Millénaire pour le Développement, le maintien de la paix, le développement, la sécurité humaine et le Travail Décent. Les projets intègrent aussi bien des services ad hoc que des projets de coopération technique et les recherches actions qui se déclinent depuis le niveau local jusqu'au niveau national et international.

**Tableau I: Description des activités conduisant à l'identification et au développement de qualifications par le sport pour le jeunes, à l'élaboration de produits de formation et à l'élaboration de chaînes de valeur liant les événements sportifs locaux à l'économie globale (dans 8 pays, 4 régions, et enquête sur 360 projets visant le développement économique et social).**

1. Recueil des données et préparation de projets:	2. Élaboration de cadres de partenariat et groupes de travail:	3. Séminaires, ateliers pour le développement de politiques et test pilote de formation sur le terrain:	4. Validation et enquête autour de projets, dissémination des résultats:	5. Développement des compétences et qualifications (des adultes et des enfants) par le sport (publications):	6. Outils méthodologiques, chaînes de valeur et pôle productif, du niveau local au niveau global:
<p><b>Pérou</b> (1998): études d'événements sportifs et initiatives au niveau local; Partenariat entre le BIT et le CIO (1998): sur des projets en</p> <p><b>Guinée-Bissau</b> (2000): insertion des anciens combattants par la mise en œuvre de coopératives.</p> <p>En <b>Mozambique</b> (2003-2004) projets sur la création de coopératives de femmes en milieu sportif.</p>	<p><b>Groupes de travail du CIO et de l'ONU</b> (2002-03): Rapport du Secrétaire Général des Nations Unies sur le Sport au service du Développement et de la Paix (2003)</p> <p><b>Élaboration du cadre de partenariat pour sport et développement</b> (2003): «Common Framework on Sport for Development and Peace» et du cadre de la résolution soumise à la AG/ONU. (<b>Tunisie</b>)</p>	<p><b>Albanie</b> (2004): Politiques sur insertion et développement de la jeunesse par le sport</p> <p><b>Sénégal</b> (2004),</p> <p><b>El Salvador</b> (2005),</p> <p><b>Tunisie</b> (2005) et</p> <p><b>Mozambique</b> (2005) réunissant, au total, 250 représentants de fédérations, clubs, organisations des NU et autres partenaires du BIT autour des politiques d'insertion de la jeunesse par le sport.</p>	<p>Validation des résultats et dissémination par la participation aux conférences du CIO sur l'éducation et la formation (2004-2005);</p> <p><b>Enquête sur 360 projets</b> sportifs (UE et NU): pour définir des dénominateurs communs entre le sport et le développement économique et social et identifier une méthodologie pour l'utilisation du sport pour l'insertion après les désastres naturels. (<b>Thaïlande</b>)</p>	<p><b>Beyond the Scoreboard</b> (2006): résultats et cadre institutionnel et sportif et développement des compétences pour l'emploi;</p> <p><b>Éthiopic, Travail Dément et Sport</b> (XII 2007): méthodologie pour des applications sur le terrain et dans les pays en conflits et formation éthique.</p> <p><b>Travail décent, développement local et sport</b> (2008): études sur l'impact des manifestations locales.</p>	<p><b>Pérou</b> (IX 2006): chaîne de valeur sur le partenariat avec des institutions sportives et non sportives;</p> <p><b>Suisse</b> (2007): chaîne de valeur sur le développement des événements sportifs et les qualifications pour l'emploi;</p> <p><b>El Salvador</b> (2007-2008): définition d'un programme pilote de formation dans les centres récréatifs du MINTRAB avec le CREPS (France).</p>

**Tableau II: Niveau d'intervention (macro, méso et micro) et type de contribution dans le cadre du mandat du BIT**

<p><b>Niveau Macro: Contribution aux politiques</b> d'insertion des jeunes par le sport en Albanie, El Salvador et Sénégal (validation des politiques existantes et ou de reformulation de politiques sociales et de l'emploi); ainsi que cadres globaux de développement des partenariats (cadre OMD et NU).</p>
<p><b>Niveau Méso: Contribution aux programmes</b> de formation (curricula académiques et universitaires) pour le réseau des universités; par le développement de méthodologies pour la formation des jeunes et des coaches ainsi que par la définition de chaînes de valeurs permettant de lier les initiatives locales, nationales et internationales (Suisse, Tunisie, Sénégal) et de les «standardiser» en identifiant bien les étapes.</p>
<p><b>Niveau Micro: Contribution aux projets</b> par des formations pilotes et par des recherches / actions (par exemple au Pérou, Mozambique, El Salvador, Guinée-Bissau, Thaïlande) sur différents thèmes tels la reconversion des anciens combattants, l'insertion des jeunes, les coopératives de femmes, etc.</p>

#### 4. Une méthodologie issue de nombreuses activités conduites sur le terrain:

Au cours des expériences menées par le BIT au Pérou, au Salvador et jusqu'en Suisse, il a été constaté qu'il y avait des étapes définissant le processus d'évolution des capacités locales issues d'événements sportifs. La chaîne de valeur qui en a découlé a ainsi montré une similarité étonnante avec les cas d'événements (culturels et sportifs bien plus importants en taille) répertoriés et analysés par le cabinet Amnyos pour le compte de l'Union Européenne (cf. Annexe I.3).<sup>8</sup> En fait, cette chaîne de valeurs (Tableau IV) fonctionne étape par étape, pour les manifestations sportives, comme pour les autres manifestations locales (culturelles et touristiques), permettant un réel cycle de formation et de développement local par le sport.

##### **Observations et analyses des besoins et des initiatives:**

Les observations et l'analyse des besoins et des initiatives possibles constituent l'étape préparatoire par excellence. Elles requièrent un examen de l'environnement naturel et culturel, comme l'avait montré l'étude des courses à pied péruviennes dès 1998. Ces dernières étaient adaptées au contexte social et aux capacités de la population locale. L'événement doit aussi s'inscrire dans un territoire préalablement aménagé et dont la modification n'est pas forcément évidente. Dès lors, la motivation d'un événement est souvent un besoin économique, particulièrement celui de rentabiliser un investissement. On a aussi remarqué au fil des études qu'il fallait parler de familles sportives plutôt que de sport, car ce terme permet de garder une perspective d'ouverture

<sup>8</sup> Cf. Commission européenne. 2007. *Les manifestations culturelles et sportives: une opportunité pour le développement des destinations touristiques et des entreprises*, étude demandée au cabinet Amnyos en juin 2006 par l'Unité Tourisme de la Direction Générale Entreprise et Industrie de la Commission, publiée en 2007. Cf. [http://ec.europa.eu/enterprise/services/tourism/studies\\_and\\_publications.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/services/tourism/studies_and_publications.htm).

ou d'élargissement dans un contexte local. Enfin, pour qu'il y ait un évènement local, il faut une initiative dotée d'un potentiel mobilisateur suffisant.

Il apparaît à ce niveau que les institutions politiques, sportives et associatives, ainsi que les centres de formation, (institutions publiques) ont une place prépondérante qu'il serait intéressant de développer.

### **Mise en place d'une équipe pour développer une politique:**

Mettre en place une équipe apte à développer une politique n'est pas une tâche facile, elle nécessite de nombreux dialogues avec différents acteurs et un projet suffisamment clair. Au niveau du dialogue, celui-ci doit se faire avec les acteurs sociaux, politiques, économiques et associatifs locaux, et pas seulement au niveau local. Il faut aussi dialoguer au-delà du territoire, avec des acteurs internationaux notamment. Ce dialogue permet de choisir un projet et de former une équipe adaptée pour le développer et communiquer. Cette équipe doit être multidisciplinaire, capable de parler autant avec les politiques, qu'avec les sportifs, autant avec les responsables d'entreprises, qu'avec les particuliers.

Un diagnostic de l'emploi s'inscrit pleinement dans ce travail de mise en place des acteurs.<sup>9</sup> De même, une formation à la polyvalence et au partenariat pour ces organisateurs semblerait enrichissante et favoriserait la réalisation des projets.

### **Partenariats et logistique pour développer l'évènement et sa standardisation:**

Ayant appris à développer des partenariats, l'équipe chargée de coordonner un évènement, devra travailler avec de nombreux contractants. Cela permet de formaliser l'évènement et lui donne une logistique et certains standards. Plusieurs contractants seront engagés lors de la mise en œuvre du programme d'action aboutissant à la manifestation. En premier lieu, il semble que les entreprises soient d'importantes parties prenantes; que ce soit pour équiper les organisateurs (e. g. installer les gradins pour un open de tennis) ou en tant que sponsor, les entreprises ont leur place dans le processus. En second lieu, il est plus que nécessaire que les sportifs (ou les sportives) s'inscrivent à l'évènement. Enfin, car leur présence est essentielle, les bénévoles et/ou volontaires doivent être recrutés, ce qui nécessitera une formation et des contreparties, sans lesquelles ceux-ci ne se déplaceraient pas.

Une fois la question logistique traitée et les bénévoles formés, on peut dire que l'évènement est standardisé. Cependant, une bonne communication doit être réalisée, entre ceux qui travailleront, entreprises et bénévoles et avec ceux qui en profiteront, sportifs et public pour garantir le succès (les sponsors sont ici essentiels).

### **Manifestation et reconnaissance de son impact et de ses acquis:**

Une fois que la logistique est rodée et la manifestation standardisée, celle-ci doit passer l'épreuve de la reconnaissance, au moment de sa tenue. La participation publique des sportifs ou autres inscrits est alors primordiale, elle attire aussi la venue d'un public et le développement touristique local qui n'est pas sans importance économique comme en témoigne les études du cabinet Amnyos.<sup>10</sup> Cependant, il serait dommage de ne pas profiter de tels évènements pour favoriser le développement du marché du travail local. En effet, reconnaître les capacités acquises par les bénévoles aiderait beaucoup au moment où ceux-ci pourraient chercher un emploi. De plus, un inventaire des emplois permettrait aux collectivités de développer des formations pour ces types d'emplois. Un bilan médiatique et économique général pourra faire évoluer l'évènement et montrer à tous ceux qui l'ont vécu, l'impact du projet.

Le moment de la reconnaissance de l'impact de la manifestation est aussi le bon moment pour pérenniser l'organisation. À ce niveau, le fait de lister (au niveau national)

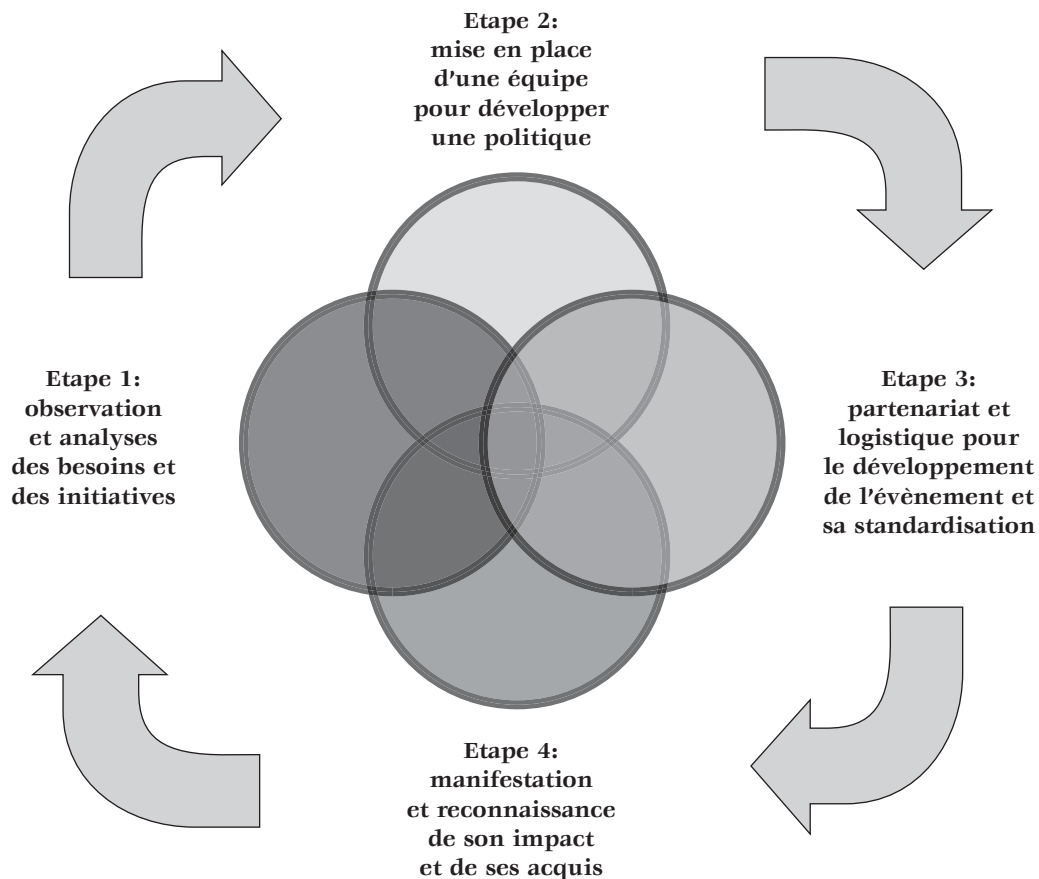
<sup>9</sup> Cf. Pôle ressources national des sports de nature du Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports. 2007. *Le guide méthodologique du diagnostic de l'emploi dans le sport de nature*, publié par le CREPS Rhône-Alpes (ISBN: 978-2-9530267-0-2).

<sup>10</sup> Cf. Commission européenne. 2007. *Les manifestations culturelles et sportives: une opportunité pour le développement des destinations touristiques et des entreprises*, op. cit. infra note 8.



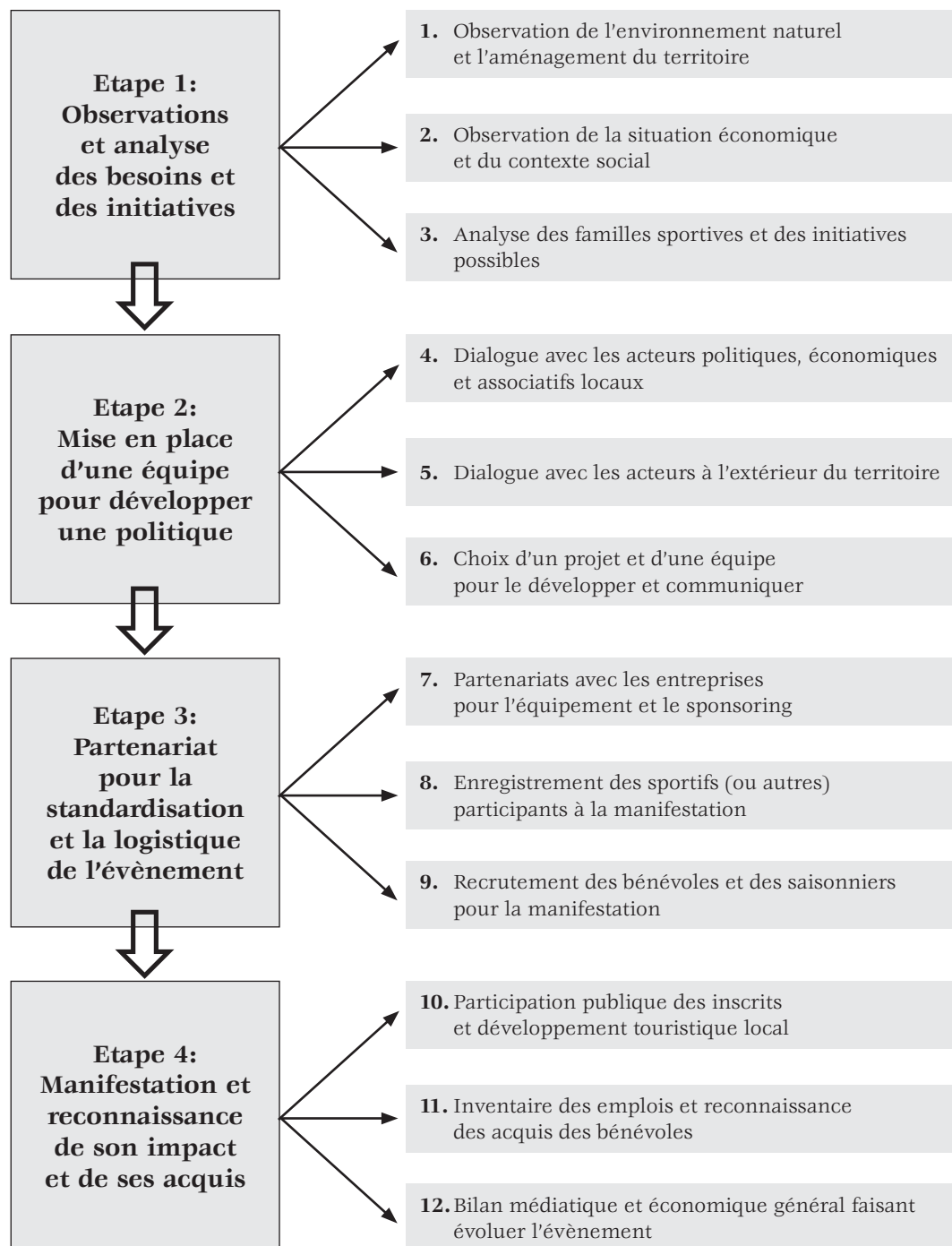
les événements sportifs, culturels et touristiques en les classant selon la participation, la qualité et le potentiel exprimé serait nécessaire et utile. De plus, la mise en place à ce moment d'une plate-forme pour développer un réseau des organisateurs d'évènement simplifierait l'étape d'observation.

**Tableau III: Cycle de formation et développement local par le sport:**



En considérant l'ensemble des étapes sélectionnées ci-dessus, et en considérant également d'autres paramètres du BIT et de l'UE, nous pouvons résumer les différents indicateurs (étapes et activités) mentionnés dans les paragraphes précédents dans une chaîne de valeurs (Tableau IV).

Tableau IV: Formation et développement local par le sport (chaîne de valeur)



### **Les choix des cas du Tournoi de Gstaad et de la Vallée de Joux (Suisse):**

Gstaad est un village de la région de Saanenland, dans l'Oberland bernois. Située à 1050 mètres d'altitude, c'est une destination touristique fréquentée aussi bien par les amoureux de la nature et les sportifs que par une clientèle aisée. Cette station a su développer une offre très riche dans les domaines des sports d'hiver et d'été, de la gastronomie, du bien-être et de la culture, mettant toujours l'accent sur la tradition, la tranquillité et le style. Le village s'est fait un nom dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, ses grands hôtels prestigieux attirant de nombreuses célébrités internationales; Gstaad et ses quelques 7 000 habitants ont, depuis, développé une culture d'accueil et une offre de services de grande qualité.

Cette station principalement connue pour les sports d'hiver propose actuellement sept «Top-Events», et une multitude de manifestations diverses tout au long de l'année. Au début du mois de juillet, une semaine après le grand tournoi de Wimbledon, elle accueille l'Allianz Swiss Open de Gstaad. Ce tournoi de tennis de l'Association des joueurs de Tennis Professionnels (ATP)<sup>11</sup> accueille pendant une semaine des joueurs masculins mondialement connus; il attire plus de 35 000 spectateurs et engendre des retombées économiques de plusieurs millions de francs suisses pour la région.

Le cas en question permet d'observer comment un petit village de montagne dont la population vit encore principalement de l'exploitation de la terre a pu adapter et maîtriser des standards internationaux pour attirer les plus grands noms du tennis. En d'autres termes, il donne l'occasion de saisir les mécanismes qui ont fait de ce tournoi de tennis une étape clé du circuit ATP et de Gstaad une localité de renom, tout en sachant que l'évènement est en totale adéquation avec les valeurs de la communauté locale. Finalement, de l'observation d'une telle manifestation naît la possibilité de dresser une liste des professions liées au monde sportif et des compétences qui s'y rattachent.

Située en Suisse romande, au cœur du Jura Vaudois, la Vallée de Joux est constituée de trois communes; un peu plus de 6 000 personnes sont réparties entre L'Abbaye, Le Chenit et Le Lieu. Accessible par la France ou par des cols de montagne, elle se trouve à proximité de Lausanne et de Genève (68 km). Principalement connue comme berceau de l'horlogerie mécanique de haut de gamme depuis plus de deux siècles (Audemars Piguet, Blancpain, Jaeger-LeCoultre), la Vallée est aussi un lieu de prédilection pour les amateurs de grands espaces naturels. On dit de cette région de 1 000 mètres d'altitude que c'est un véritable joyau naturel serti de lacs, de pâturages et de forêts. Les possibilités en matière de sport en plein air sont innombrables, et le Centre sportif du Sentier complète parfaitement cette offre, avec sa patinoire et piscine couverte, son tennis, sa salle omnisports et son fitness.

Depuis une quinzaine d'années, le Centre sportif et l'Office du tourisme travaillent en collaboration pour promouvoir et développer la région par le sport. Ainsi, ce sont plus de dix évènements sportifs qui sont organisés chaque année, du triathlon au slowUp, en passant par les Hockeyades et les courses inter-entreprises.

Le cas de la Vallée de Joux permet d'observer comment une petite région traditionnellement industrielle a réussi à développer un pôle sportif et une offre variée en matière d'évènements sportifs. Il suscite une multitude de questions relatives aux compétences et aux ressources matérielles et humaines nécessaires à la concrétisation et à la réussite des dites manifestations. Finalement, ce cas permet de comprendre le rôle que jouent les facteurs démographiques et environnementaux dans le processus de croissance d'une région, et d'en saisir les limites éventuelles.

<sup>11</sup> Association des joueurs de Tennis Professionnels (ATP). Créée en 1972, elle s'occupe aujourd'hui de concilier les intérêts des joueurs et des organisateurs de tournois.

## Compétences et qualifications dans les événements sportifs

«Aujourd'hui, l'activité professionnelle se décline volontiers en termes d'aptitudes à agir dans des situations peu prévisibles. Elle exige des salariés, prises d'initiatives, autonomie ou encore adaptabilité au changement. Autant de compétences qui marquent ou qui renforcent la nécessité d'une implication cognitive de leur part. Un nouveau défi, ou une opportunité, apparaît donc pour les formateurs: agir simultanément sur les compétences et l'organisation du travail». <sup>12</sup> Par ces mots, le Centre Académique de Formation Continue de Nantes met en lumière les nouveaux défis à relever en matière d'acquisition de compétences. En effet, les mutations organisationnelles se traduisent par un changement des règles du jeu. Ces nouvelles organisations du travail tentent de faire face à l'accroissement de l'incertitude et demandent aux salariés de prendre en charge les aléas. On attend de l'exécutant une capacité à s'adapter plus rapidement aux situations qu'il rencontre; la polyvalence et la flexibilité sont devenues primordiales. Les diplômes sont importants mais ne déterminent plus exclusivement les conditions d'accès à l'emploi. Ce contexte invite donc à penser autrement les relations entre organisation et apprentissage, entre activité du personnel et développement des compétences, entre travail et formation.

C'est dans cette perspective que le programme Universitas du BIT a lancé une recherche sur les compétences développées dans le cadre d'événements sportifs. A travers deux cas pratiques sélectionnés, l'Open de tennis de Gstaad et un ensemble d'événements sportifs dans la Vallée de Joux, ce travail de recherche permet d'étudier deux notions primordiales et complémentaires: la structure organisationnelle et les compétences.

En effet, comme le souligne Solveig Oudet, ingénieur d'études à l'Université Lyon 2, le développement des compétences relève d'une co-responsabilité. Une dialectique existe entre des facteurs organisationnels et d'autres plus individuels. Lors d'une étude sur l'organisation du travail et le développement des compétences, Solveig Oudet a mis en lumière le fait qu'au sein d'organisations les situations d'apprentissage sont souvent «informelles»: les personnes employées apprennent généralement «sur le tas» ou par mimétisme. La question est donc de savoir comment on peut permettre à ces situations d'apprentissages d'émerger et d'agir sur le développement des compétences. La solution semble se trouver dans l'interaction, et le développement de certaines capacités qui découlent notamment du sport. Les jeunes constituent la cible idéale de ce genre d'apprentissage.

### 1) Les compétences et qualifications pour l'emploi

Du fait de l'importance et de l'enjeu des compétences dans le milieu du travail, de nombreuses recherches ont d'ores et déjà été menées à leur sujet au niveau européen et mondial. La recommandation du BIT No.195 (2004) sur «la mise en valeur des ressources humaines: éducation et formation tout au long de la vie» établit un cadre de compétences pour l'emploi.

L'article 2 de la recommandation définit ainsi quatre éléments clé de ce cadre.

- a) l'expression «éducation et formation tout au long de la vie» englobe toutes les activités d'acquisition des connaissances entreprises pendant toute la durée de l'existence en vue du développement des compétences et qualifications;
- b) le terme «compétences» recouvre la connaissance, les aptitudes professionnelles et le savoir-faire maîtrisé et mis en pratique dans un contexte spécifique;
- c) le terme «qualifications» se réfère à l'expression formelle des aptitudes professionnelles d'un travailleur reconnues aux niveaux international, national ou sectoriel;

<sup>12</sup>

Présentation de la CAFOC sur [www.cafoc.ac-nantes.fr](http://www.cafoc.ac-nantes.fr).

- d) le terme «employabilité» se rapporte aux compétences et aux qualifications transférables qui renforcent la capacité d'un individu à tirer parti des possibilités d'éducation et de formation qui se présentent pour trouver un Travail Décent et le garder, progresser dans l'entreprise ou en changeant d'emploi, ainsi que s'adapter aux évolutions de la technologie et des conditions du marché du travail.

De même, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) par la voix du professeur J-J Guilbert a publié un *Guide pédagogique pour les personnels de Santé* dans lequel la notion de compétence est clairement délimitée<sup>13</sup>. C'est d'ailleurs cette définition qui sera retenue dans l'étude de nos cas pratiques. Les termes en sont les suivants: «une compétence est une capacité professionnelle requise pour assurer certaines fonctions. C'est l'aptitude reconnue pour faire tel ou tel acte. Il peut s'agir d'une compétence intellectuelle (domaine cognitif), d'une compétence de communication (domaine affectif) ou d'une compétence gestuelle (domaine sensori-moteur). La compétence est une virtualité dont l'actualisation constitue la performance». Pour le cas de l'organisation d'événements sportifs, on peut encore différencier les compétences selon trois catégories: celles ayant trait à la fonction sport (sphère sportive et de la compétition), celles relevant du management et de l'organisation, et celles que l'on peut regrouper sous le terme de réseau et qui gèrent tous les appuis extérieurs nécessaires au bon déroulement de l'évènement<sup>14</sup>.

Les médias ne se lassent jamais de mettre en avant les dérives du sport, profondément contraires à l'éthique et à ses valeurs. Pourtant, le sport recèle avant tout de formidables opportunités de développement de compétences empreintes de valeurs morales. Tout en se basant sur la première définition, et dans le cadre du «Youth Sport Program», le BIT est parti d'un constat: les jeunes travailleurs peuvent acquérir et améliorer leurs compétences pour l'emploi en développant des aptitudes spécifiquement sportives (cf. Annexe I.1). Par ailleurs, les activités liées au sport semblent proposer des solutions aux problèmes d'insertion des jeunes dans le monde du travail. Le sport offre ainsi des opportunités de développement des compétences. Lors d'une étude menée en 2003 par le BIT avec d'autres institutions, un ensemble d'aptitudes spécifiquement sportives a ainsi été identifié; ces compétences regroupent entre autres le respect, le fair-play, l'esprit d'équipe, la tolérance, la communication, etc. (cf. Annexe I.5).<sup>15</sup> Ces capacités peuvent s'avérer être des atouts non négligeables sur le marché du travail. Pourtant, si indispensables soient-elles, ces compétences ne sont que rarement, voire jamais développées dans un cursus scolaire classique. Si toute organisation soucieuse de s'adapter aux nouvelles données de son environnement économique a pour objectif de faire évoluer les compétences des personnes qu'elle emploie, il s'avère que les modèles de formation sont de plus en plus inadaptés. Longtemps la formation a été le fer de lance de cette évolution, mais sans résoudre les problèmes rencontrés par chacun dans le cadre de son activité au quotidien.

En France, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) a ouvert de nouvelles perspectives en matière de développement continu des compétences. Tel qu'elle le souligne, la notion de «développement des compétences» est plus large que celle de «formation». Elle recouvre non seulement l'acquisition de compétences nouvelles, mais aussi leur inscription dans un processus de développement continu. Elle renvoie donc, d'une part, aux réalités organisationnelles et aux conditions de réalisation du travail, d'autre part, aux modalités de gestion, de validation et de reconnaissance

<sup>13</sup> GUILBERT, J-J., *Guide pédagogique pour les personnels de santé*, 6<sup>e</sup> éd., Genève: Organisation mondiale de la Santé (OMS, Publication offset; n° 35), 1998. et «L'ensorcelante ambiguïté de 'savoir, savoir être et savoir-faire'», article résumé du guide pédagogique pour les personnels de santé, op. cit., à la tribune de *Pédagogie médicale, la revue internationale francophone d'éducation médicale* [www.pedagogie-medicale.org/vol2\\_tribune.pdf](http://www.pedagogie-medicale.org/vol2_tribune.pdf).

<sup>14</sup> SENTEDALPS. 2006. *Guide d'organisation d'événements sportifs dans l'Arc alpin et Guide dédié au management des volontaires pour les événements sportifs de l'Arc alpin*, publié par le Réseau transfrontalier pour le développement touristique et économique de l'Arc Alpin au travers d'événements sportifs (Sports Events Network for Tourism and Economic Development of the ALPine Space) p. 12. <http://chaires.idheap.ch/mpsi/sentedalps/index391c.html?nolangue=1&NoPage=75>.

<sup>15</sup> Nations Unies. 2003. *Le sport au service du développement et de la paix: Vers la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement* Rapport de l'équipe de travail inter agences des Nations Unies sur le sport au service du développement et de la paix: [www.un.org/sport2005/resources/rapport\\_sport\\_%20et\\_dvpt\\_francais1.pdf](http://www.un.org/sport2005/resources/rapport_sport_%20et_dvpt_francais1.pdf).

des compétences, et à la dynamique des parcours professionnels». <sup>16</sup> C'est ainsi que l'on parle aujourd'hui de «logique compétences» pour désigner un élargissement du métier, du rôle et de l'autonomie des personnes sur le marché du travail. Il s'avère ainsi que le plus souvent, rien ne sert de former si l'on n'agit pas directement sur l'organisation et le management des compétences. Le modèle de la formation/organisation développé par le réseau ANACT s'inscrit dans cette perspective. L'approche relève de la réflexion sur les «organisations apprenantes». Pour dépasser le clivage entre conception et réalisation du travail, la gestion des compétences est un enjeu majeur.

## 2) L'organisation au service du développement de compétences

### a) La «formation organisation»:

Pour répondre aux nouvelles nécessités du marché de l'emploi, de nouveaux concepts visant à allier formation, compétence et organisation ont été développés. Nous retiendrons ici le modèle «formation-organisation» développé par Patrick Conjard et Bernard Devin <sup>17</sup>. Ce modèle présente de fortes similitudes avec des courants de recherche actuels: entre autres,

«l'organisation qualifiante» de Philippe Zarifian, «l'entreprise apprenante» de François Beaujolin et Jean-Claude Moisdon, la «didactique professionnelle» de Gérard Vergnaud et Pierre Pastré. Ces modèles d'organisations placent les compétences au rang d'enjeu économique et social majeur. Son concept est décrit ci-dessous:

*«La formation-organisation repose sur un principe-clé: à partir d'une «cible organisationnelle» définie par la direction, traiter les problèmes que rencontrent les salariés dans leur travail, mobiliser leur intelligence pour construire des solutions et les mettre en œuvre. La «cible organisationnelle» définit les grandes lignes de l'organisation du travail et des compétences attendues, ainsi que la finalité et le sens du choix. Elle laisse de larges marges de manœuvre aux salariés en formation afin qu'ils contribuent effectivement à la construction du projet. On favorise ainsi la multiplication des micro-changements qui permettent progressivement d'optimiser l'organisation.»*

*Dans le même temps, la formation-organisation vise le développement des compétences tant individuelles que collectives, par le recul réflexif sur le travail et par l'apport des connaissances nécessaires à la mise en œuvre des changements envisagés. Cette démarche se situe en rupture avec les conceptions habituelles: le plus souvent, en optant essentiellement pour des formations techniques, on vise le seul objectif d'adapter les salariés aux outils. Il s'agit ici, parallèlement à une évolution des compétences, de réunir les conditions pour une transformation de l'organisation vers plus de réactivité. Et ce, en construisant un processus de développement effectif des connaissances: l'appréciation des résultats porte autant sur l'évaluation des acquis formatifs que sur l'évolution du contenu du travail» <sup>18</sup>.*

Ce modèle présenté ici de manière assez théorique existe et évolue de manière quasi-naturelle au sein d'organisation d'évènements sportifs. L'intérêt majeur de la formation-organisation est de fournir de solides points de repères conceptuels et méthodologiques. Les organisations d'évènements sportifs n'échappent pas à cette tendance: elles semblent même prédisposées à se mouler dans cette structure organisationnelle.

Outre la possibilité de faire l'apprentissage de compétences spécifiquement sportives par le biais de l'activité physique, de multiples compétences peuvent être développées lors de la participation à l'organisation de ces manifestations. Le sport s'avère être un catalyseur de développement d'aptitudes sans égal. Il permet à l'entité locale de se renforcer en améliorant l'efficacité de son bassin d'emploi notamment par le biais d'activités touristiques et de logistique. Le sport est, en effet, une activité à la fois portée par un secteur particulier et alimentée par de nombreux autres secteurs <sup>19</sup>.

<sup>16</sup> M. Michel Anger est responsable du département compétences, travail et emploi au sein de l'ANACT.

<sup>17</sup> CONJARD, Patrick et DEVIN, Bernard, et al. 2006. *Acquérir et transmettre des compétences*, Commission européenne (fond social européen), [www.anact.fr/pls/portal/docs/1/15277.PDF](http://www.anact.fr/pls/portal/docs/1/15277.PDF).

<sup>18</sup> CONJARD, Patrick et DEVIN, Bernard. 2004. *Formation-Organisation. Une démarche pour construire une organisation apprenante*, pour l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. [www.pdl.aract.fr/telechargement/27\\_organ\\_qualifiante.pdf](http://www.pdl.aract.fr/telechargement/27_organ_qualifiante.pdf).

<sup>19</sup> CAMY, Jean, «Employment opportunities in the sports sector: a review of the European situation» in *Beyond the scoreboard: Youth employment opportunities and skills development in the sports sector*, BIT, Programme Universitas, Genève, 2006, pp.85-104.

### b) Bénévoles et volontaires:

Les organisations sportives ont la particularité de se baser en grande partie sur des bénévoles. Ainsi, «partagée entre les entreprises associatives sans but lucratif et des entreprises à statut marchand, l'organisation dominante du travail se caractérise soit par la cohabitation d'un nombre très réduit de permanents professionnels avec des dirigeants et des encadrant bénévoles (sport associatifs), soit par la présence exclusive d'un petit nombre de professionnels (très petites entreprises). Les conséquences sont importantes sur le spectre des compétences requises pour ces professionnels, c'est-à-dire une très large polyvalence»<sup>20</sup>.

Il convient ici de définir le titre des personnes collaborant à l'organisation et de distinguer les termes de bénévolat et volontariat, souvent confondus. Le bénévolat est un acte consenti, fait sans obligation, à titre gracieux. Il ne se rattache pas à un statut et n'est soumis à aucune subordination juridique. Un bénévole exerce une activité au sein d'une association de façon non rémunérée (même s'il peut être dédommagé de certains frais). Cela suppose donc que les bénévoles aient les moyens de subvenir à leurs besoins. Cette condition *sine qua non* conduit à craindre une diminution du bénévolat ou, ce qui est plus grave, une transformation de la notion de gratuité; ainsi, on voit apparaître depuis quelques temps le terme de volontariat. Cela semble vouloir dire qu'un volontaire pourrait avoir un statut intermédiaire entre celui du bénévole et du salarié<sup>21</sup>.

Selon les définitions proposées par les sites associatifs, un volontaire s'engage à plein temps pour une période déterminée. Il n'est pas salarié mais perçoit une indemnité devant couvrir les frais de son séjour (logement, nourriture, avantages en nature)<sup>22</sup>. Le volontariat bénéficie d'un statut et d'une reconnaissance liée à l'expérience et aux compétences propres à un secteur d'activités. Au cours de notre recherche, nous avons constaté que les notions de bénévolat et de volontariat ne sont pas encore clairement définies en théorie, c'est pourquoi nous avons parfois recours au terme «collaborateurs» pour identifier de manière générale les personnes impliquées dans la réalisation d'une manifestation. Au fil de l'étude, l'observation de la pratique nous montrera qu'une distinction existe entre les deux notions, et que les deux cas ne présentent pas la même approche stratégique en matière de gestion de ces ressources humaines. Finalement, nous parlerons de «semi-bénévoles» lorsque les personnes impliquées n'ont pas de formation spécifique et qu'elles touchent une (petite) indemnité financière, comme c'est le cas pour beaucoup de jeunes à Gstaad.

Quoi qu'il en soit, que l'on parle de volontaires ou de bénévoles, l'organisation offre des perspectives, des opportunités, et de la reconnaissance aux personnes qui collaborent à la réalisation de l'évènement. Les salariés évoluent dans un cadre fixé par des règles; ils produisent également de la reconnaissance ainsi que des valeurs. Puis, il y a les individus qui apportent leur savoir et leur capacité d'action, et ceux qui apprennent sur le tas. Ainsi, les aptitudes et les compétences des personnes contribuant à la réalisation d'un évènement sportif sont acquises ou développées sur le terrain. Dans les deux cas, il est primordial d'encourager le processus d'acquisition ou de renforcement des compétences, et de le valoriser au-delà de l'expérience organisationnelle.

Il apparaît que «la qualité des services proposés dépend très largement de la compétence de ceux qui participent à leur offre»<sup>23</sup>. Dès lors, il faut mettre l'accent sur la formation et le niveau de compétence des collaborateurs, la qualité du service fourni étant souvent déterminante pour la croissance ou la pérennisation d'un évènement.

### 3) La dimension de la structure organisationnelle et de l'évènement

Lors d'une précédente recherche, le programme Universitas du BIT a par ailleurs mis en lumière différentes étapes qui permettaient à un évènement sportif local de

<sup>20</sup> Projet VOCASPORT. 2005. *Améliorer l'emploi dans le domaine du sport en Europe par la formation professionnelle, La formation et l'enseignement professionnel dans le domaine du sport dans l'Union européenne: situation, tendance et perspectives*. Projet soutenu par la Commission européenne (DG Education et Culture) p. 95. Cf. <http://ec.europa.eu/sport/documents/lotvocasport.pdf>.

<sup>21</sup> [www.loi1901.com/association/comment\\_devenir\\_benevole.php](http://www.loi1901.com/association/comment_devenir_benevole.php).

<sup>22</sup> [www.ritimo.org/F/FichesPrat/Benevoles](http://www.ritimo.org/F/FichesPrat/Benevoles).

<sup>23</sup> Projet VOCASPORT. 2005. Op. cit. infra note 20.

s'inscrire sur une échelle globale. Une chaîne de valeur en quatre étapes avait été définie (cf. annexe I.2), avec les caractéristiques suivantes<sup>24</sup>:

1. L'environnement naturel et socio-économique d'une région influence de manière incontestée la population locale, qui développe des compétences particulières dans une activité physique ou un sport.
2. Sur la base de ces compétences, la communauté utilise sa créativité pour imaginer et conceptualiser un évènement qui soit en relation avec le sport en question.
3. La logistique de la manifestation est développée et standardisée de façon à pouvoir être reproduite ailleurs.
4. L'évènement atteint une reconnaissance internationale, par la participation de sportifs venus de l'étranger et par la couverture des médias.

L'individu peut évoluer dans le rapport à la situation et au collectif. Le processus d'acquisition des compétences, comme tout processus d'apprentissage, met directement en cause l'interrelation entre l'individu et l'environnement<sup>25</sup>. Partir d'un cadre sportif aura nécessairement des influences sur le type de compétences apprises dans le cadre de l'organisation de la manifestation. On observe ainsi que certains contextes, tel que le domaine sportif, sont plus favorables à la mise en place d'organisations apprenantes. Une objection pourrait être émise: les compétences seraient plus ou moins développées selon la taille de la structure organisationnelle. Bernard Devin répond que les différences entre les petites et les grandes organisations «s'atténuent quand se met en place une logique territoriale et de mutualisation. A ce titre, l'exemple du secteur de l'hôtellerie et du tourisme, marqué par un travail peu qualifié, saisonnier, avec beaucoup de CDD, semble intéressant. Le secteur a fait des efforts pour faire évoluer les salariés en compétences et les professionnaliser. La construction d'acquis à lieu au cours de formations assurées sur plusieurs saisons, avec au bout, une qualification»<sup>26</sup>. La question se pose alors de savoir si cette prise de conscience a été faite au sein des comités d'organisation des évènements sportifs de Gstaad et de la Vallée de Joux. C'est en effet par ce processus que l'on fait des bénévoles de véritables volontaires, ce qui, au bout du compte, s'avère être le point névralgique à la base d'un développement des compétences maîtrisé, encadré voire normalisé. Le pendant de ce processus, au niveau organisationnel est alors l'essor de l'évènement sportif.

#### 4. Les étapes pratiques de la recherche-action

Après avoir sélectionné deux cas pratiques d'organisation d'évènements sportifs en Suisse, notre étude s'est effectuée en trois étapes:

Dans un premier temps, nous avons recueilli l'information. Cela s'est fait à travers l'observation sur le terrain, la recherche de documentation et autres supports écrits, la rencontre avec des témoins ou des personnes de référence jouant un rôle important dans l'organisation des manifestations sportives. Nous avons rassemblé une grande quantité d'informations d'ordre général puis plus précises suite à diverses discussions avec les organisateurs, les administrateurs, les partenaires et les participants, au cours de rendez-vous informels, d'interviews ou par l'intermédiaire de questionnaires.

Dans le cas de la Vallée de Joux, nous avons travaillé en étroite collaboration avec le Directeur adjoint du Centre sportif, soit la personne chargée d'organiser les évènements, aussi appelée Assistant Events. Nous avons également rencontré le Directeur adjoint de l'Office du tourisme, le Directeur de l'ADAEV (Association de Développement Economique de la Vallée de Joux), des membres du club de triathlon impliqués dans l'organisation de la manifestation, le Directeur marketing de Jaeger-LeCoultre et le major

<sup>24</sup> DI COLA, Giovanni, «Sport and local economic development in Latin America: case studies of Peru and El Salvador» in *Beyond the scoreboard: Youth employment opportunities and skills development in the sports sector*, BIT, Programme Universitas, Genève, 2006, pp. 125-131.

<sup>25</sup> DEVIN, Bernard, CONJART, Patrick et OLRV, Paul, «Acquérir et transmettre des compétences dans les organisations», lors du XVII<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH (Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines), les 16 et 17 novembre 2006 par une présentation intitulée *Le travail au cœur de la Gestion des Ressources Humaines* organisé par l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille et la *Reims management school*: <http://www.reims-ms.fr/events/agrh2006/pdf/CONJARD01.pdf>.

<sup>26</sup> *Idem*.



de la Protection Civile du district. Finalement, en participant à un évènement, nous avons aussi pu interroger des participants, des habitants de la région et des bénévoles.

En ce qui concerne le cas de Gstaad, nous avons interviewé le Directeur de Grand Chelem Management S.A., la société qui détient la licence d'organisation du tournoi de tennis, et plusieurs employés chargés chacun d'un secteur d'activité particulier. De plus, nous avons rencontré le Directeur Marketing et des relations publiques de l'Office du tourisme Gstaad Saanenland Tourismus, ainsi que le Directeur de l'hôtel Gstaad Palace, membre de l'Association des Hôteliers de Saanen. Pour finir, lors d'une journée du tournoi, nous avons eu la possibilité de rencontrer différents responsables et leurs équipes de volontaires et bénévoles sur le terrain.

Dans un deuxième temps, nous avons traité l'information de manière à pouvoir dégager les causes et les effets menant à la situation actuelle, dans une perspective axée sur le long terme, le but étant d'arriver à dépeindre la réalité dans son ensemble. Cette étape correspond aux deux premiers chapitres, respectivement aux deux cas pratiques, décrits de façon empirique et illustrés par des exemples concrets.

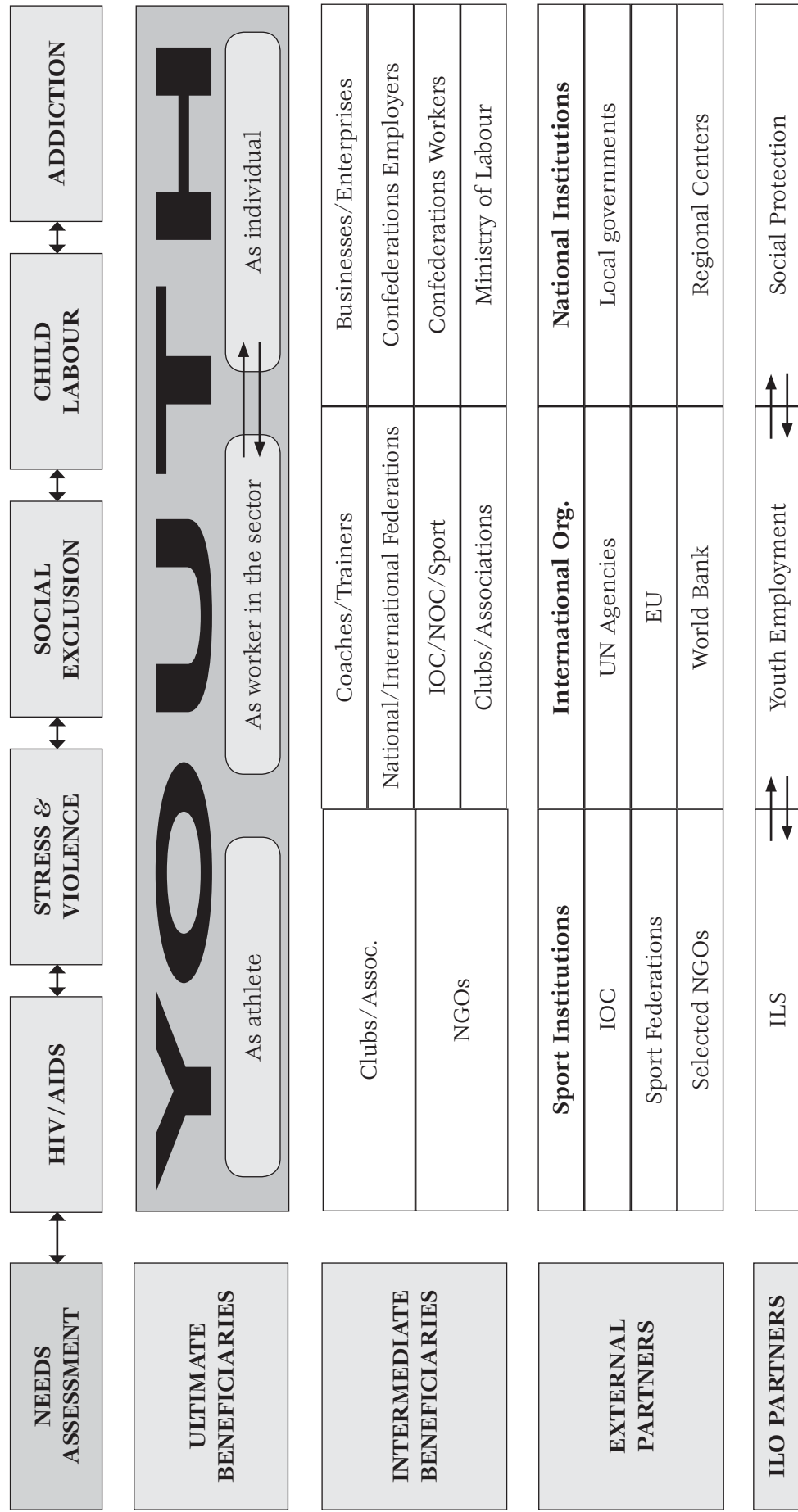
Dans un troisième et dernier temps, nous avons organisé une restitution avec nos différents interlocuteurs et personnes de référence; une réunion au cours de laquelle nous avons présenté nos résultats pour vérifier que notre interprétation de la situation était correcte. A partir de là, nous avons effectué une analyse comparative entre les deux cas d'étude et nos constats théoriques de base. Nous avons alors pu vérifier si nos concepts de départ s'appliquaient effectivement à la réalité ou s'il fallait les affiner, voir les modifier. Cette étape nous a aussi amenés à déterminer une situation d'arrivée idéale et à proposer quelques pistes pouvant mener à sa réalisation (cf. annexes de la partie III).

# Annexes

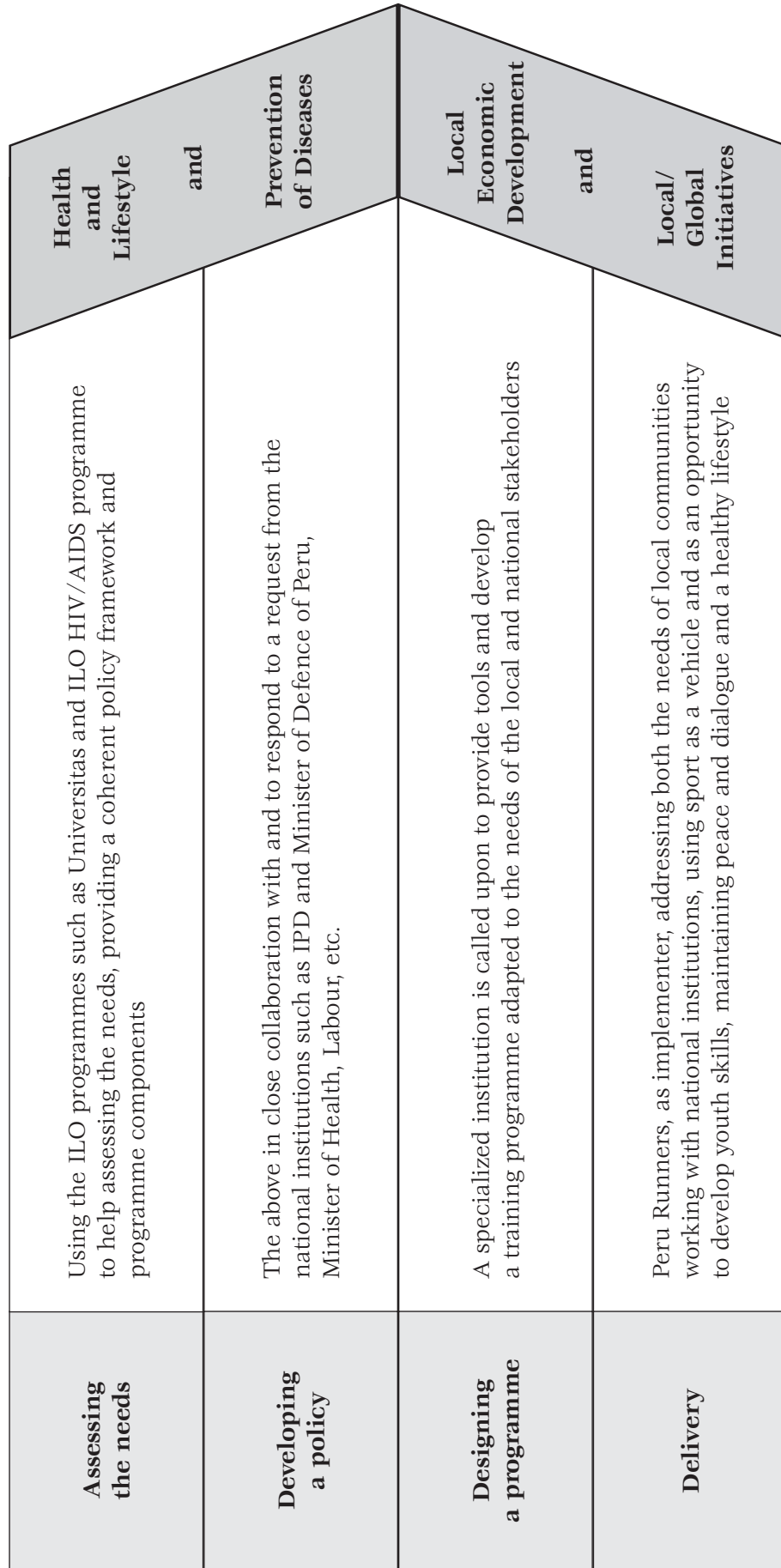
---

- I.1. Présentation du Programme d'inclusion social des Jeunes par le Sport du BIT: Youth Sport Program*
  - I.2. Chaîne de valeur multidisciplinaire établie à la suite du séminaire de Lima (Pérou) avec les partenaires locaux et internationaux*
  - I.3. Chaînes de valeur multidisciplinaires établies respectivement par la Commission Européenne (Amnyos) et par le programme Universitas du BIT en 2007*
  - I-4. Valeurs et compétences acquises par le biais du sport selon les Nations Unies*
-

Annexe I.1: Présentation du «Youth Sport Programme» du BIT

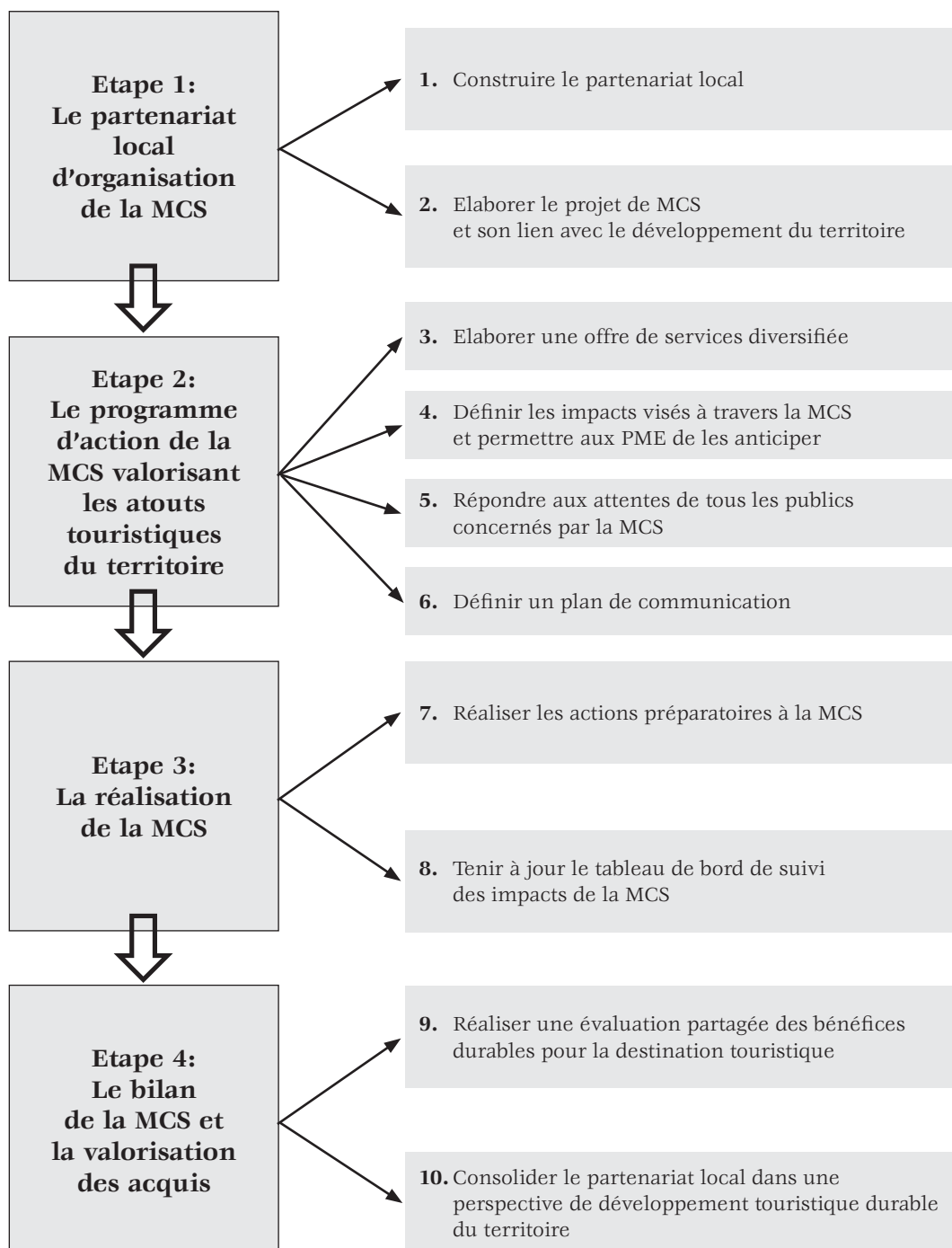


Annexe I.2: Chaîne de valeur multidisciplinaire établie à la suite du séminaire de Lima (Pérou) avec les partenaires locaux et internationaux – septembre 2006 – Congrès de l'IIRA



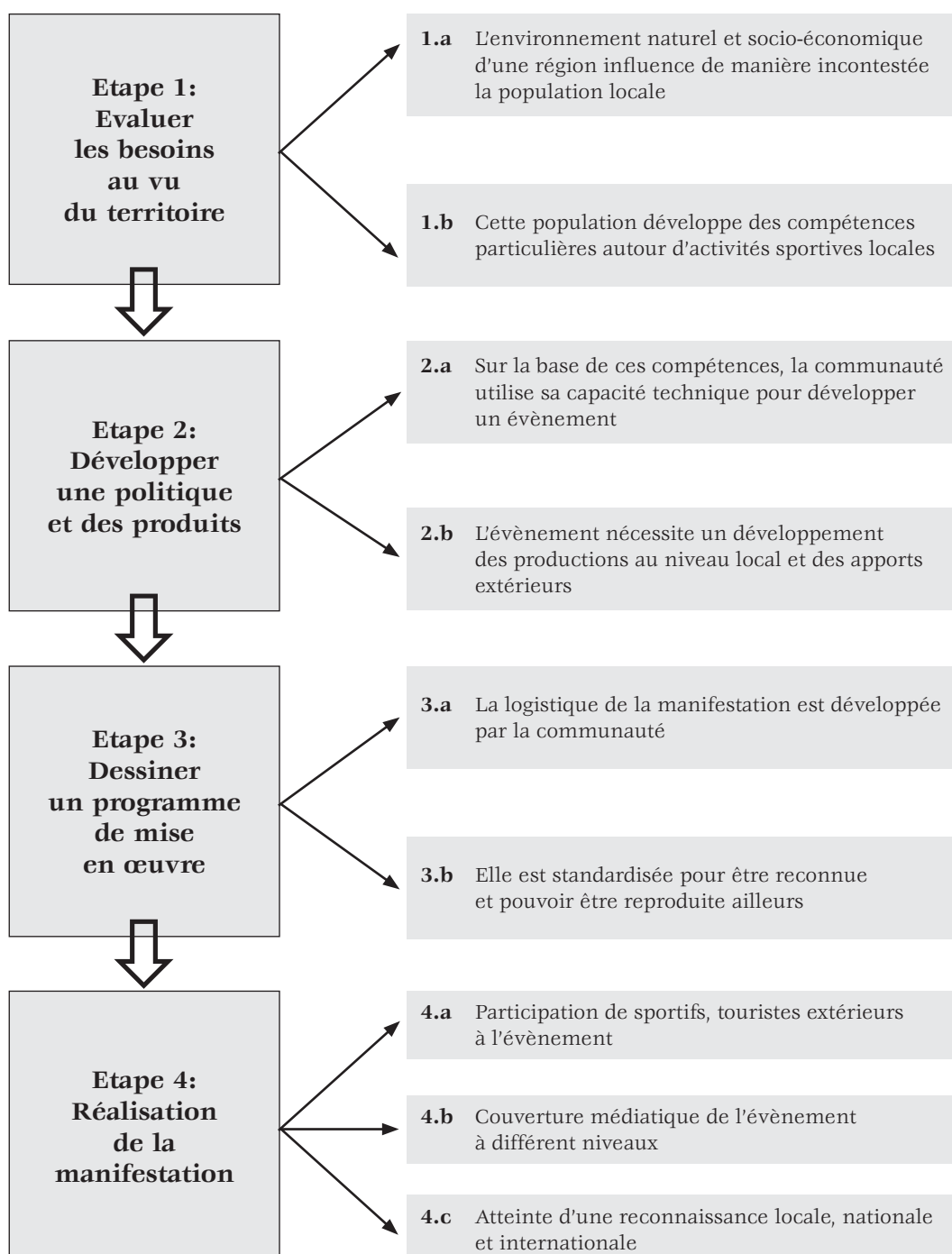
**Annexe I.3: Chaînes de valeur multidisciplinaires établies respectivement par la Commission Européenne (Amnyos) et par le programme Universitas du BIT en 2007:**

Les manifestations culturelles et sportives (MCS):  
Quatre étapes et dix facteurs clés pour maximiser les bénéfices durables



## Annexe I.3 (suite)

Chaîne de valeur résultant des recherches-actions du Pérou, du Salvador et de la Suisse



#### Annexe I.4: Valeurs et compétences acquises par le biais du sport

<i>Valeurs et compétences développées par le biais du sport:</i>	
• Coopération	• Fair-play
• Communication	• Honnêteté
• Respect des règles	• Partage
• Résolution des problèmes	• Solidarité
• Compréhension	• Estime de soi
• Interaction avec les autres	• Confiance
• Leadership	• Franchise
• Respect des autres	• Tolérance
• Valeur de l'effort	• Résilience
• Comment gagner	• Compétition
• Gestion de l'échec	• Discipline
• Gestion de la compétition	

Source: Nations Unies. 2003. *Le sport au service du développement et de la paix: Vers la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement*. Rapport de l'équipe de travail inter-agences des Nations Unies sur le sport au service du développement et de la paix: [www.un.org/sport2005/resources/rapport\\_sport\\_%20et\\_dvpt\\_francais1.pdf](http://www.un.org/sport2005/resources/rapport_sport_%20et_dvpt_francais1.pdf).

---

## ***PARTIE II***

# **L'ÉTUDE DE CAS: VALLÉE DE JOUX ET TOURNOI DE GSTAAD**





# Vallée de Joux: un centre sportif au cœur des évènements

## Origines et apports d'un centre sportif au cœur de la Vallée de Joux:

Dans les années 60, la population combière<sup>27</sup> déposa une demande pour la construction d'une piscine. Parallèlement, les besoins des écoles en matière d'infrastructures sportives poussèrent à envisager la création d'une salle omnisports. Les villages se battaient pour obtenir ces nouvelles infrastructures sur leur territoire jusqu'à ce qu'un syndic innovateur propose un projet global consistant à grouper toutes les installations sportives à côté de la patinoire existante. La prise de conscience de stimuler l'activité physique de la population en centralisant l'offre de service devint peu à peu générale. L'objectif premier étant de répondre aux besoins locaux de la vallée, les trois communes s'accordèrent finalement pour signer un projet de financement pour investir les 35 millions nécessaires à la construction des premières installations.

Les courts de tennis, la piste d'athlétisme et la rénovation de la patinoire vinrent compléter le panel d'un projet ambitieux: la création d'un centre sportif. Un centre inauguré en 1992 devenu si grand qu'il était difficile à gérer. Pour rentabiliser les installations, on organisa des manifestations culturelles, des concerts, des comptoirs, mais la population locale ne suffisait pas et il était laborieux d'attirer un public extérieur pour des évènements à petite ou moyenne portée. Les organisateurs se tournèrent alors vers un autre type d'évènements: les manifestations ou compétitions sportives, pour un public familial, sur le principe d'une symbiose entre le Centre sportif et son environnement naturel riche et préservé.

L'organisation d'évènements sportifs est donc née d'un besoin économique de rentabilisation des infrastructures du centre qui répondent certes à un besoin local, mais nécessitent d'autres activités pour être viables. Dans ce sens, on organisa tout d'abord un tournoi de hockey dans la patinoire, avec des équipes romandes connues pour attirer beaucoup de supporters et spectateurs. De même, pour la première édition du triathlon, l'étape de la natation eut lieu dans la piscine couverte et non dans le lac, afin de promouvoir l'image du centre et de le faire connaître. Le centre est ainsi devenu le théâtre de tournois annuels de hockey, de spectacles de patinage et des «six heures de natation». Peu à peu, sa taille et sa popularité croissante ont fait de ce complexe sportif une des places d'entraînement les plus complètes de Suisse romande en matière d'offre sportive, avec la possibilité d'organiser des camps pour les écoles et les équipes professionnelles venues de Suisse ou de l'étranger. En définitive, le centre a permis de positionner toute la région en termes de possibilités de sports, notamment par l'organisation d'évènements se déroulant à l'extérieur.

### **1. L'exploitation des ressources locales: environnement naturel et économique:**

Compte tenu de l'environnement naturel de la vallée, de multiples possibilités sportives sont envisageables autour des montagnes, des lacs et des forêts. Le Centre

<sup>27</sup> Les Combiers est le nom donné à la population de la Vallée de Joux.

sportif l'a compris et a donc organisé des manifestations «outdoor», donnant naissance au triathlon d'hiver, à des «journées raquettes», au Swiss Nordique Day de ski de fond, au slowUp, au triathlon d'été, etc.

La nature est le principal atout de la région et les membres du centre en sont conscients, c'est pourquoi l'accent est toujours mis sur la protection de l'environnement et le développement durable. Une attention toute particulière est portée sur le recyclage, la gestion des déchets et le comportement responsable des participants. Ainsi, concrètement, pour la journée du triathlon, les organisateurs ont conclu un partenariat avec Recycling et des éco-points permettant le tri sélectif sont répartis sur le site. Le ravitaillement est principalement composé de fruits du marché, ce qui limite les emballages superflus. Les participants quant à eux peuvent commencer par s'inscrire à la compétition en ligne sur le site Internet Data-Sport<sup>28</sup>, pour ne pas gaspiller du papier inutilement, et sont immédiatement disqualifiés s'ils jettent des déchets par terre durant l'épreuve. Finalement, le départ a lieu à 500m de la gare, ce qui donne aux participants la possibilité de restreindre l'usage de la voiture. L'originalité et la force du Centre sportif repose donc sur la protection du territoire, c'est en cela que se distinguent les événements de la vallée.

De plus, les organisateurs sont enclins à développer des éco-événements sportifs. Toujours durant la journée du triathlon, ils proposent un «tri-vert», le vélo de route étant remplacé par le VTT. Le slowUp pour sa part voit les voitures bannies de la route principale autour du lac et promeut la mobilité «à force humaine» pendant toute une journée. Les organisateurs ont aussi été séduits et sont très intéressés par le concept des «EcoGames», manifestations sportives mises au service de l'homme et de son environnement, dans le respect du développement durable<sup>29</sup>.

Les organisateurs ont su tirer profit de la beauté du site naturel pour imaginer et conceptualiser des événements variés au cœur de la nature. Mais les ressources naturelles à elles seules ne suffisent pas à mettre en mouvement des événements. Ce sont les ressources économiques et politiques locales qui ont été déterminantes à travers des partenariats.

Diverses études de cas pratiques ont abouti à la conclusion qu'idéalement, une manifestation ne devrait pas rester cloisonnée dans son secteur sportif; si ce dernier assure la qualité de l'évènement au niveau du spectacle ou de la compétition, il semble primordial de travailler en collaboration avec les autorités décisionnaires locales ainsi que les entreprises directement ou indirectement liées au tourisme pour que l'offre de services soit la plus complète possible. Qu'en est-il à la Vallée de Joux?

A la vallée, d'une part, les organisateurs des manifestations sportives peuvent compter sur le soutien de l'Office du tourisme, intégré dans les bâtiments principaux du Centre sportif dès 1992 et rénové en 2005. Les deux entités ainsi rapprochées sont depuis lors chapeautées par un seul et même directeur, ce qui facilite la collaboration en matière de développement et de promotion du territoire<sup>30</sup>. Cela permet par exemple aux organisateurs de proposer des solutions complètes d'hébergement et de séjour, l'Office du tourisme gérant une grande partie des appartements locatifs de la région<sup>31</sup>. Le rapprochement des deux entités permet également de faire des économies d'échelle au niveau de la communication et de la publicité. Finalement, les deux entités réunies ont plus de poids face aux instances communales, à l'heure de demander certaines autorisations comme la fermeture des routes pour le slowUp par exemple.

<sup>28</sup> Les organisateurs font appel à la société Data-Sport pour les compétitions officielles. Cette société fournit des solutions complètes en matière de gestion des participants: elle gère les inscriptions et fournit le nombre nécessaire de dossards, sans gaspillage. Elle s'occupe aussi de la partie technique de la compétition, soit les radars, les ordinateurs, la publication de résultats etc. Cf. [www.data-sport.ch](http://www.data-sport.ch)

<sup>29</sup> Les Eco-Games ou Jeux mondiaux de l'environnement, sont un mélange d'épreuves sportives diversifiées et d'un programme extra sportif (conférences, débats) tourné vers la découverte, la protection ou la réhabilitation de l'environnement. Ils sont ouverts à tous, sans aucun critère de qualification, et se basent sur une organisation minimaliste et une équipe de bénévoles. Cf. <http://www.jeux-mondiaux-environnement.org/index.php3?resol=800>.

<sup>30</sup> Cf. annexe II.1 (l'organigramme du Centre Sportif de la Vallée de Joux).

<sup>31</sup> L'office du tourisme gère 39 appartements et sert d'intermédiaire entre les vacanciers et les locataires.

D'autre part, les organisateurs sont soutenus financièrement par les partenaires de la région, grandes marques horlogères et producteurs locaux, et c'est cela qui a véritablement permis aux manifestations sportives de voir le jour.

Plutôt que de parler de sponsoring, les grands noms de l'horlogerie implantés dans la région préfèrent le terme d'«aide»<sup>32</sup>. Une aide financière considérable qui permet de développer les synergies territoriales et souligne le fait que l'industrie traditionnelle et la population locale partagent une même volonté: dynamiser la vallée et travailler ensemble à son développement.

A travers ces aides, les partenaires souhaitent avant tout affirmer leur appartenance à la communauté locale de manière concrète; ils ont la volonté de contribuer à bâtir quelque chose de bénéfique pour la population. Une population qui représente pour eux un grand bassin de ressources humaines. Ainsi, depuis l'an 2000, une structure d'aides à la région a été mise sur pied chez l'horloger Jaeger-LeCoultre, dans le but d'animer la vie locale mais aussi de se faire connaître auprès des jeunes et développer l'esprit d'équipe de ses employés, trop nombreux sur le lieu de travail pour avoir l'occasion de se connaître tous. Les grandes sociétés horlogères sont conscientes de l'avantage qu'elles retirent de leur partenariat avec des manifestations sportives qui traduisent des valeurs telles que persévérance, ténacité et esprit d'équipe. Cela leur permet de développer une image de marque positive et engagée, et d'attirer des collaborateurs qualifiés ainsi que des jeunes de la région fraîchement diplômés.

Généralement, un comité décide de la somme qui sera attribuée à chaque événement et renouvelle l'aide plus ou moins automatiquement selon le budget annuel. Les responsables du sponsoring sont aussi sollicités par des demandes pour des équipements, des prix ou des souvenirs. Finalement, leur aide peut prendre la forme de services rendus de façon informelle comme la mise à disposition des parkings de la manufacture. En échange, la société obtient pour ses employés des prix de groupes pour l'accès aux infrastructures du Centre sportif et peut inscrire ses propres équipes aux différentes compétitions interentreprises organisées régulièrement par le centre.

Le soutien des partenaires locaux n'est pas uniquement financier: du côté des sociétés du secteur secondaire, il peut aussi prendre la forme de cadeaux en nature pour les vainqueurs, les participants et les bénévoles, qui repartiront avec des produits du terroir tels un fromage Mont d'Or, du saucisson ou de la Gentiane de la région. Le Centre sportif quant à lui se fournira chez les producteurs locaux pour le ravitaillement ou le souper de clôture par exemple.

Le Centre sportif de la vallée a la particularité de pouvoir systématiquement compter sur des partenaires économiques fidèles et engagés. Sans cette aide financière extérieure, la plupart des événements sportifs n'auraient probablement pas vu le jour.

## 2. Un exemple d'organisation, le triathlon:

La Vallée de Joux est aussi un cas original dans le sens où tous les événements sportifs sont conçus et réalisés de manière centralisée, autour du Centre sportif et de sa petite équipe<sup>33</sup>. Dès lors, la cellule d'organisation n'est pas temporaire comme c'est généralement le cas, et le travail de recherche et de collaboration avec les partenaires ne doit pas être repris à zéro à chaque fois, ce qui facilite la réflexion relative à la faisabilité du projet.

Le vice-directeur du Centre sportif est chargé de gérer l'organisation des événements; on lui donne le titre d'Assistant Events. Pour les principales compétitions sportives, il s'entoure de membres du club concerné – prenons l'exemple du club de triathlon – et crée le comité d'organisation. Tout d'abord, il s'agit de se mettre d'accord sur le type d'événement recherché, sur sa nature, son public et sa philosophie. Dans le cas du triathlon, le débat s'ouvre autour de deux directions: veut-on organiser une manifestation de haut niveau réservée à une élite et attirant des spectateurs, ou plutôt une épreuve

<sup>32</sup> Les marques comme Jaeger-LeCoultre ou Audemars Piguet n'espèrent pas de retour au niveau des ventes et sont fair-play au niveau de l'engagement, dans le sens où l'une n'est jamais plus visible que l'autre. Ces deux sociétés soutiennent les associations sportives et culturelles pour se faire connaître auprès des jeunes, dans une perspective de recrutement.

<sup>33</sup> Cf. annexe II.2 (la structure d'organisation des manifestations sportives à la Vallée de Joux).

conviviale, où l'accent est mis sur le participant et son parcours dans un cadre naturel privilégié? Une fois que le choix est fait, le comité se penche sur les questions de viabilité financière et matérielle, à savoir les forces actives mobilisables.

Selon nous, c'est au cours de la phase de planification qu'une réflexion doit s'engager sur les compétences clés du comité, véritable colonne vertébrale du projet. Selon les trois types de compétences identifiées précédemment, on note que l'Assistant Events, éducateur sportif au bénéfice d'une licence universitaire en sociologie, possède l'expérience de la compétition sportive (il est lui-même passionné de triathlon), les capacités liées à l'organisation et le réseau de contacts et d'appuis extérieurs nécessaires à la réalisation de l'évènement. Les membres du club de triathlon quant à eux ont une expérience pratique du terrain: ils connaissent les attentes des participants pour avoir été à leur place et savent comment y répondre. En outre, ils mettent leurs compétences professionnelles spécifiques au service de l'organisation.

Une fois que le comité est désigné, les fonctions et les secteurs sont répartis entre les responsables qui vont ainsi constituer le noyau dur de la structure. Dans le cas du triathlon, il s'agit de dissocier les étapes sportives des services d'encadrement. Ainsi, on identifie et on désigne un responsable différent pour la natation, la course à pied, le vélo, puis le ravitaillement, les inscriptions, les arbitres etc. S'ajoute à cela une réflexion sur les mécanismes de contrôles et de sécurité des participants: les forces de l'ordre, les équipes responsables d'orienter les coureurs et les secouristes formés (Samaritains) qui s'engagent sur la base du volontariat. Si chaque responsable définit ses besoins en terme de bénévoles nécessaires au bon fonctionnement de la compétition, ce n'est qu'une seule et même personne qui est chargée de superviser l'ensemble des équipes. Ce système semble efficace uniquement dans la mesure où les tâches sont élémentaires et ne demandent pas une formation particulière. Dans le cas du triathlon, soulignons que 80% des bénévoles sont des membres de la famille des organisateurs, tandis que 10% sont des proches des coureurs locaux. Cela signifie que le recrutement et la formation des bénévoles se font de façon informelle, sans plan de management clairement défini. Nous choisissons ici volontairement le terme de bénévole, dans le sens où les organisateurs n'ont pas mis en place de stratégie de formation ou de capitalisation des expériences des personnes impliquées dans l'organisation.

Les questions de publicité et communication externe se posent également au cours de la phase de planification. Les sites Internet du Centre sportif, des clubs et de l'Office du tourisme sont le principal support des manifestations: ils créent un réseau et relaient les informations à travers des liens. C'est l'Assistant Events qui gère le site du Centre sportif et transmet des articles à d'autres sites, sans passer par un webmaster extérieur. Ce manager se charge aussi d'envoyer des communiqués à la presse locale de la Vallée de Joux, aux quotidiens de la Côte et aux journaux à tirages plus importants comme 24 Heures et Le Matin. Une radio partenaire se charge quant à elle de faire de la publicité pour les évènements, tout comme la télévision locale qui retransmettra les images des compétitions.

L'organisation proprement dite peut alors commencer, chaque responsable s'occupant de son secteur pour travailler à la réalisation de la manifestation jusqu'à son lancement. Les organisateurs attendent généralement 250 coureurs pour le triathlon, mais 80% s'inscriront le jour même, sur place. La gestion des stocks pour le ravitaillement n'est donc pas évidente, sachant qu'il faut aussi compter avec les surprises d'une météo qui peut jouer de mauvais tours et obliger les organisateurs à modifier soudainement l'offre en matière de boissons et nourriture (chaud/froid en fonction du temps).

Le jour même, les bénévoles se réunissent pour un briefing et un tour d'horizon du parcours. Les responsables s'assurent que tout se déroule selon leur plan, et se tiennent prêts à affronter tout contre-temps de façon rapide et proactive. En effet, si l'environnement naturel de la Vallée est un des principaux atouts des manifestations, il peut aussi être la source d'imprévus, comme le jour où un paysan décida de mener ses vaches dans un pré entouré de câbles électriques alors que les coureurs de triathlon étaient déjà partis et devaient théoriquement passer par cette zone. Les organisateurs durent réagir immédiatement pour modifier le parcours sans que les coureurs ne se rendent compte de rien. Cet exemple semble anecdotique, mais il illustre bien la polyvalence des personnes impliquées dans l'organisation d'un évènement sportif: gestion du stress, capacité à être proactif et à trouver des solutions, sens des responsabilités sont autant de compétences découlant d'une expérience sur le terrain. C'est sur cela que nous voulons insister. Car s'il a déjà été démontré que la pratique d'un sport individuel ou en équipe permet aux participants de développer des compétences et des valeurs clés, applicables et appréciées dans les sphères de la vie privée et professionnelle, nous avons pu observer

par cet exemple concret qu'il en va de même pour l'organisation d'un évènement sportif. Caractérisée par des aléas et des contretemps, une manifestation sportive permet d'acquérir des compétences adaptées à un environnement professionnel toujours plus exigeant.

### **3. Mobiliser les bénévoles: un défi et une opportunité:**

Penser, planifier, organiser, superviser une manifestation mobilisent beaucoup d'énergies et de compétences analytiques. Un homme peut difficilement réaliser à lui seul toutes les tâches liées à l'organisation, c'est pourquoi il s'entoure d'une équipe, d'un comité, de bénévoles. A partir de là, ce sont aussi les compétences de communication qu'il faut développer.

Une personne a donc tout à gagner à participer à l'organisation d'un évènement: en théorie, la possibilité d'évoluer sous les responsables de secteurs et de contribuer à la réalisation d'un projet est une expérience très enrichissante. Or, à la Vallée de Joux, il semble toujours plus difficile de pouvoir compter sur l'engagement des bénévoles, en dehors du club concerné. Est-ce le foisonnement d'évènements qui ne permet pas de mobiliser toutes les personnes volontaires à chaque fois? Ce phénomène est-il dû à une mentalité qui tend vers un individualisme plus fort d'année en année? Les Combiens ont-ils envie de participer plutôt que d'encadrer? Ou simplement de rester chez eux sans être dérangés? Dans tous les cas, le constat est préoccupant; les organisateurs du triathlon par exemple se voient obligés de définir le parcours de la compétition en fonction du nombre de bénévoles à disposition pour orienter les coureurs aux croisements. Le risque étant qu'on en vienne à des parcours répétitifs en boucle où les coureurs repassent par les mêmes endroits plusieurs fois, concept auquel les organisateurs se sont toujours opposés jusque là.

Au Centre sportif, on cherche toujours de nouveaux moyens de recruter des bénévoles, mais la situation démographique et économique de la vallée ne facilite pas les choses. En effet, sur 6 200 habitants, 2 800 ont plus de 62 ans. Si des personnes retraitées s'engagent volontiers dans le travail bénévole, d'autres y sont encore complètement étrangères. Il n'est pas plus aisé de motiver les jeunes de la région. La structure économique locale, basée avant tout sur l'industrie horlogère, pousse en effet un grand nombre de jeunes à partir étudier puis travailler en dehors de la vallée. Ceux qui restent s'engagent souvent dans les Associations de Jeunesse de la région<sup>34</sup> et ont déjà beaucoup de travail pour organiser leurs propres manifestations, bal, giron et autres camps sportifs. Ces associations comptent à peine plus de vingt personnes et ne constituent pas un grand bassin de bénévoles, mais les organisateurs les invitent tout de même à s'engager pour les évènements sportifs. Sans grand succès malheureusement, comme le prouve un épisode datant de quelques années en arrière et relaté par une jeune fille d'une Association. La Jeunesse des Charbonnières avait organisé des joutes sportives en plein air réunissant un grand nombre d'associations du canton, mais le mauvais temps obligea les jeunes à modifier leur plan. Ils se tournèrent alors vers le Centre sportif, qui accepta de mettre à disposition ses infrastructures en échange de quoi l'association enverrait quelques jeunes pour compléter les équipes bénévoles travaillant sur un évènement sportif. Les deux parties semblaient avoir trouvé un terrain d'entente, mais au final, l'Association de Jeunesse préféra payer la location des infrastructures plutôt que de fournir des bénévoles... De même, notre observation sur le terrain nous a permis de constater que les jeunes préfèrent tenir un stand lors du slowUp pour faire connaître leur association et montrer leur investissement pour la région en général, plutôt que de collaborer directement et de manière individuelle avec le Centre sportif.

A la Vallée de Joux, nous avons donc pu constater que les organisateurs s'appuient sur un bassin de ressources humaines limité, et recrutent des bénévoles de façon informelle à travers un réseau familial ou amical.

Pour toute manifestation, les organisateurs doivent également s'assurer la présence d'équipes médicales. L'association de volontaires des Samaritains est ainsi appelée à définir le nombre de personnes nécessaires en fonction des participants attendu et

<sup>34</sup> Les Associations de Jeunesse du Brassus et des Charbonnières s'adressent aux jeunes de 15 à 35 ans (ou jusqu'à ce qu'un membre se marie).

du type d'épreuve. Lorsque le bassin de la vallée est épuisé, l'association se tourne vers d'autres villes de l'arc lémanique pour demander des renforts. Mais est-ce une solution durable? Même constat pour le corps des sapeurs pompiers, qui préféreraient parfois participer aux événements comme le slowUp avec leur famille plutôt que d'être de garde cette journée là.

Pour la grande manifestation du slowUp, chaperonnée par des instances nationales et fréquentée par plus de 25 000 personnes, les organisateurs font appel depuis quatre ans à la Protection Civile du district. La protection civile (PC), dont l'une des tâches est de gérer les flux de personnes et orienter les déplacements de masse, se sert de cette grande manifestation comme d'un terrain d'entraînement, d'un exercice de simulation de situation de crise. Gestion des parkings, orientation des personnes, assistance aux samaritains sont autant de tâches qui lui sont incombées. Pour un membre de la PC, l'encadrement du slowUp est un exercice en temps réel, une possibilité de mesurer sa résistance au stress et ses capacités de communication, une véritable mise à niveau des compétences déjà acquises lors de cours théoriques. Jusque là, la PC mobilisait 150 personnes le jour de la manifestation. Mais les règlements internes ont changé et les effectifs du district diminuent toujours plus vite. Cette année, seuls 80 jeunes hommes étaient présents. La PC avait demandé des bénévoles aux organisateurs pour renforcer ses équipes, seules deux personnes ont répondu à l'appel. Elles ont suivi la formation d'une journée qu'organisait la PC et ont appris ce qu'était le travail en équipe, le respect des ordres et des règles, le sens des responsabilités et de la communication. Mais reviendront-elles et surtout réussiront-elles à motiver d'autres bénévoles pour les éditions futures? La PC continuera-t-elle à s'engager dans une manifestation qui ne met en pratique qu'une petite partie des tâches qui lui sont attribuées en cas de crise réelle? L'issue de ces questions paraît incertaine, et on peut s'interroger sur le futur de certaines manifestations.

Sans les bénévoles en effet, rien ne serait possible. Les organisateurs de triathlon font leur possible pour retenir les leurs, notamment en mettant l'accent sur la valorisation du travail effectué. Ainsi, ils organisent une après-midi d'initiation sportive suivie d'un souper convivial réunissant toutes les personnes ayant collaboré au succès de l'évènement. Les éventuels bénéfices de la manifestation sont ainsi redistribués indirectement aux volontaires, qui se sentiront récompensés tout en espérant prendre part à la prochaine édition.

#### 4. Bilan des événements:

Car après chaque évènement, les pensées se tournent déjà vers le futur. Selon les organisateurs, il convient néanmoins de s'arrêter un instant et de se soumettre à une évaluation pour analyser les forces et les faiblesses qui ont marqué l'édition fraîchement terminée. Cet exercice de feedback est nécessaire, il permet de faire un bilan et de comprendre quelles améliorations peuvent être proposées pour les prochaines années. En effet, jusqu'ici, les organisateurs ont reconduit les grandes manifestations du calendrier d'année en année. Sauf pour le triathlon d'hiver 2007, qui a été annulé par manque de neige. Les conditions météorologiques, facteur indépendant de la volonté des organisateurs, représentent ainsi une lourde «menace» à la bonne marche d'une manifestation. C'est un élément qu'il ne faut pas négliger. Cet été par exemple, le temps pluvieux a empêché les agriculteurs de faucher leurs champs à la date prévue, et les organisateurs ont dû commencer à réfléchir à une solution de rechange dans le cas où les champs ne pourraient pas servir de parking aux nombreuses personnes venues en voiture pour le slowUp. Finalement, la plupart des terrains agricoles initialement prévus ont pu être mis à disposition, mais que ce serait-il passé autrement?

Afin de continuer à organiser des événements sportifs sur le long terme, il est important d'analyser les forces et les faiblesses de la Vallée de Joux, et de se pencher sur les menaces ou les opportunités qui pourraient se présenter<sup>35</sup>. Les points forts des événements de la vallée sont la situation géographique (le cadre, la nature, l'espace),

<sup>35</sup> Cf. annexe II.3. L'analyse Swot (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) consiste à observer une entreprise ou organisation, à identifier les forces et les faiblesses (au niveau interne) ainsi que les menaces et opportunités (au niveau externe), puis à les classer dans un tableau.

la réputation (qualité des manifestations passées), la motivation des clubs, l'ambiance familiale et amicale, l'engagement des sociétés locales, le caractère accessible des manifestations (avec des prix d'inscription peu élevés), la possibilité de créer de petites économies d'échelle d'un événement à l'autre<sup>36</sup>, etc. Les points faibles propres à l'organisation pourraient être le manque de temps et d'engagement des membres des clubs et le faible nombre de bénévoles, comme déjà mentionné. Le concept de certaines manifestations comme le triathlon, orientées principalement vers le participant et son rapport à la nature, pourrait être considéré comme une force dans le sens où le participant évolue dans un cadre unique et privilégié, mais aussi comme une faiblesse, car il n'y a pas de spectacle pour les bénévoles ou les habitants de la région, ce qui entraîne un manque d'attractivité en général.

Au niveau des menaces, il faut souligner le rôle que joue la population locale de la vallée. Selon les dires, certains habitants ne voient pas toujours d'un très bon œil l'organisation d'événement de grande ampleur dans leur région, craignant peut-être la venue en masse de participants dans leur village. La population de la vallée n'a jamais vécu du tourisme et n'a donc pas vraiment eu l'occasion de développer un grand sens de l'ouverture et de l'accueil. C'est d'ailleurs souvent le cas des populations de vallées quelque peu isolées du reste du pays par des cols. Lors du premier slowUp, certains habitants ont fait preuve de mécontentement par rapport à la fermeture de la route toute la journée. Depuis, les habitants prennent leurs dispositions et se sont adaptés. Mieux, ils se sont habitués aux changements que connaît la région le temps d'une journée et prennent même plaisir à participer à la manifestation. Cela dit, même les personnes qui travaillent dans le secteur des services ne profitent pas toujours des retombées positives des événements. Ainsi, cette année encore, deux restaurateurs du bord du lac et un se trouvant le long du parcours ont fermé leur établissement le jour du slowUp; ils disent apparemment ne pas avoir besoin de cette grande manifestation pour faire du chiffre d'affaire, ou avouent de pas vouloir être débordés par la foule. Dans tous les cas, certains refusent de jouer le jeu et préfèrent attendre que tout rentre dans l'ordre.

Les organisateurs d'événements doivent aussi tenir compte des réticences d'association de protection pour l'environnement, qui redoutent que la présence de nombreuses personnes nuise à l'habitat naturel. Comme nous l'avons vu, les organisateurs sont très sensibles à ce thème et font le maximum pour toujours remettre les lieux en état, en ne laissant rien derrière eux. Au moindre oubli, la réaction des associations telle ProNatura est immédiate.

Un autre facteur à considérer provient de la situation géographique du territoire étudié. Bien que desservie par le réseau ferroviaire et accessible par des routes en bon état, il est peu probable que la Vallée parvienne à atteindre le niveau de fréquentation d'un triathlon basé autour d'une ville comme Lausanne ou Nyon. Les compétitions de Suisse romande, plus grandes dans les structures et dans les moyens, constituent une source de concurrence. Les manifestations sportives de la vallée visent un public majoritairement amateur de grands espaces et familial: c'est un point positif en terme de fréquentation touristique, mais l'événement est plus difficile à promouvoir dans les milieux sportifs professionnels.

## 5. Impact et reconnaissance:

Les manifestations sportives organisées à la Vallée de Joux, initialement conçues pour amortir les infrastructures du Centre sportif, ont eu des effets positifs sur le développement de la région. En général, les événements améliorent la visibilité et la connaissance de la vallée. Ils entraînent des retombées économiques à court terme, durant la journée, pour les associations et clubs locaux qui tiennent un stand de nourriture le long du parcours du slowUp par exemple, et qui investissent ensuite leurs recettes dans du matériel ou des infrastructures utiles aux membres ou aux habitants de la commune. A moyen et long terme, les événements font connaître le Centre sportif, plate-forme importante pour les camps d'entraînement, et ses infrastructures. La preuve? Pour répondre à

<sup>36</sup> C'est notamment le cas avec le ravitaillement et particulièrement les stocks de boissons, qui peuvent être revendus à l'événement suivant si elles n'ont pas été consommées à cause d'un changement de météo et de consommation des participants.



une demande extérieure croissante, un restaurant a été construit et inauguré en début d'année, et deux bâtiments sont en construction pour augmenter les capacités de logements à proximité du centre<sup>37</sup>. Ces chambres et appartements serviront d'ailleurs à loger deux équipes de hockey durant la semaine du tournoi au mois d'août. Finalement, des événements comme le slowUp permettent de mobiliser la population locale autour d'un projet rassembleur dans un domaine de la santé et des loisirs. Beaucoup de Combiens sont présents durant cette journée spéciale, comme participant ou derrière le bar de leur association locale.

Qu'en est-il du reste du canton et du pays? Qui entend parler des événements de la Vallée de Joux? Passons rapidement en revue les principales manifestations et leurs participants.

Le slowUp est un concept toujours plus populaire qui se décline en quatorze éditions à travers toute la Suisse. Soutenu par des instances et des sponsors nationaux et organisé au niveau local, c'est un grand événement convivial qui défend des valeurs saines et fait beaucoup parler de lui dans les médias, les organismes de santé publique et les sphères politiques<sup>38</sup>. Cet événement mobilise entre 20 000 et 35 000 personnes, habitants de la vallée, de la région suisse romande et de France voisine<sup>39</sup>. C'est donc un véritable moyen de positionner la Vallée de Joux en termes d'image de sport et de santé.

Les Hockeyades du mois d'août attirent principalement les amateurs de hockey et supporters des équipes des villes de Genève, Lausanne, Fribourg et de leurs régions respectives. C'est la seule manifestation de la vallée qui propose un véritable spectacle. L'année passée, la patinoire a accueilli 13 500 visiteurs sur quatre jours. Ce tournoi constitue une bonne préparation avant le début de la saison de hockey et promet de beaux matchs, notamment grâce à la présence d'équipes de haut niveau (Ligue Nationale A) et de la venue d'équipes internationales. Ce spectacle n'intéresse pas spécialement la population combiène, mais constitue néanmoins une source d'admiration pour les jeunes joueurs des clubs de hockey locaux. Ces clubs étant avant tout formateurs, ils n'ont pas la prétention d'accéder un jour à la ligue nationale, mais les équipes professionnelles sont un exemple de persévérance, motivation et ténacité pour tous les juniors de la vallée. De plus, les organisateurs ont mis sur pied un concept très intéressant pour les jeunes. Profitant de la présence de nombreux journalistes, ils organisent des rencontres entre la jeunesse locale et les professionnels du monde des médias audio-visuels. En marge des matchs de hockey, les jeunes ont ainsi la possibilité de découvrir le métier des journalistes sportifs et des techniciens qui les entourent, tout en saisissant la forte relation qui unit le sport au monde de l'emploi.

Le triathlon quant à lui est fréquenté par des participants de toute la Suisse ainsi que par des coureurs des clubs français de la région jurassienne. A un moment donné, le triathlon de la vallée était une étape du circuit national. Les organisateurs payaient le droit d'organiser la manifestation à la Fédération Suisse de triathlon (Swiss-Triathlon); le jour de l'épreuve, des représentants de la fédération faisaient un audit pour vérifier que le cahier des charges avait bien été suivi et que l'organisation répondait aux normes de qualité préalablement définies. Si tel était le cas, la fédération remboursait une partie des frais. Faire parti du circuit permettait à l'événement de la vallée d'être plus visible dans le milieu spécialisé et d'attirer plus de participants. La possibilité de gagner des points pour le classement global et la grille des prix attiraient les champions, ce qui donnait une autre dimension à l'événement, dont une notoriété croissante. Mais faire parti du circuit Tri-Suisse comportait également une grande part de contraintes et de responsabilités. A ce niveau là, les routes principales sont fermées au trafic, il n'y a aucun droit à l'erreur, et l'organisation devient un travail à temps plein pour tous. Dès lors, après trois années consécutives dans le circuit, les organisateurs ont décidé de revenir à une manifestation de triathlon locale et indépendante. Une manifestation qui correspond aux valeurs du club et qui met l'accent sur la satisfaction des participants. En effet, faire le tour du lac en boucle permet certes d'avoir les mêmes bénévoles le long du parcours, mais cela ne permet pas de découvrir la nature de la vallée et il y a un risque de monoto-

<sup>37</sup> La construction des nouveaux logements est estimée à un peu moins de deux millions de francs suisses.

<sup>38</sup> Cf. annexe II.4 (la structure organisationnelle du slowUp de la Vallée de Joux).

<sup>39</sup> Les participants qui ne viennent pas de la vallée parcourent en moyenne 68 km pour monter à la vallée, selon une enquête menée sur place auprès de 50 personnes.

nie pour les coureurs. De plus, l'organisation d'un Tri-Vert n'était pas compatible avec les normes de la fédération, la compétition ne respectant pas le format standard. Toutes ces raisons ont amené les organisateurs à retirer leur triathlon du circuit, alors qu'ils étaient parvenu à placer leur manifestation à mi-chemin entre le niveau local et global, grâce à une reconnaissance croissante. Une fois encore, c'est un choix qui a été fait, après de longues discussions sur la stratégie de l'évènement, son concept, le public visé, la difficulté de l'épreuve, l'ambiance recherchée, etc. Pour le moment, les organisateurs ne souhaitent pas revenir dans le circuit, même s'ils sont conscients que cela représente une opportunité de grandir et d'atteindre une véritable notoriété internationale.

On constate donc qu'après la phase de standardisation des évènements, l'étape de reconnaissance internationale n'est pas réellement atteinte. On peut en déduire que le passage à une dimension globale ne va pas de soi, qu'il faut tenir compte des difficultés que rencontrent les organisateurs (faiblesses et menaces) ainsi que des choix, des décisions de ces organisateurs quant au futur de leur manifestation. A l'heure actuelle, la Vallée de Joux jouit certes d'une reconnaissance nationale due au lien avec les fédérations et aux instances nationales du slowUp, mais elle ne peut pas se vanter d'une notoriété globale, dans le sens où la région et plus particulièrement ses activités sportives restent relativement méconnues du grand public au niveau international.

Quelle direction doit prendre le Centre sportif pour obtenir une telle reconnaissance sans perdre sa structure organisationnelle de base ni sa philosophie? Quelques pistes semblent se profiler.

Le cyclisme est populaire: En juin 2004, la Vallée de Joux et son Centre sportif ont été le théâtre d'un grand évènement: le départ d'une étape du Tour de Suisse. Avec une arrivée la veille à Juraparc (Vallorbe), cette escale était la seule de Romandie. Le passage des cyclistes a attiré un grand nombre de spectateurs et une couverture médiatique considérable, sachant que le Tour est le plus grand évènement organisé en Suisse, une manifestation populaire retransmise en direct sur les chaînes nationales et internationales. La Vallée de Joux a fait part de sa motivation à accueillir une nouvelle étape de la compétition, et le projet pourrait se concrétiser en 2008 ou 2009. Ainsi, la région pourrait à nouveau être propulsée sur le devant de la scène par la présence de coureurs d'élite venus du monde entier, d'une centaine de journalistes et d'un public nombreux. Certains partenaires sont déjà prêts à sponsoriser cet évènement de grande portée. Et pourquoi ne pas se présenter ensuite pour une étape du Tour de France? Le Jura n'est-il pas qu'à quelques kilomètres de là?

Le sport pour l'homme et son environnement: Un autre projet pourrait aller dans le sens d'une reconnaissance grandissante. L'Assistant Events du Centre sportif est entré en contact avec les responsables des «Eco Games» pour discuter de la possibilité d'amener un nouveau type de manifestation en Suisse. En effet, l'idée serait d'adapter le concept des «Eco-Games Amérique», manifestation née au Brésil, à l'environnement européen. Cela a été fait cet été en France, et le projet consiste à organiser à la Vallée de Joux les tout premiers Eco-Games d'hiver. Les organisateurs, participants et conférenciers viendraient alors de loin et séjourneraient dans la région, entraînant des retombées positives au-delà d'un weekend. C'est à travers ce concept global en plein développement que la vallée pourrait gagner en notoriété, tout en restant fidèle à son authenticité et ses valeurs sportives. En effet, la beauté du site semble propice au développement de manifestations originales, proches de la thématique du développement durable et des sports extrêmes pratiqués dans des espaces sauvages préservés. Il nous semble que l'entrée dans un réseau «alternatif» constitue donc une opportunité à saisir.

Sport, entreprises et solidarité: Le Centre sportif a cette année l'occasion de soutenir une action de sensibilisation et de collecte de fonds pour la recherche contre le cancer articulée autour de courses de bateaux dragons sur le lac de Joux. En effet, l'ESCA, association basée à Genève pour les personnes de langue anglaise atteintes du cancer, vient de lancer «Paddle for Cancer», une campagne qui semble avoir beaucoup de succès et plus de 600 participants<sup>40</sup>. Il s'agit d'équipes d'entreprises internationales comme the Richemont Group, Caterpillar, Medtronic, UBS, Cargill, Thunderbird, Manor, DELL et Sanofi-Aventis. Les organisateurs de Dragonboat Events Ltd (UK) disent de cette manifestation que c'est «une grande occasion pour faire des activités communautaires. La course de bateaux dragons est une superbe opportunité donnée aux entreprises de se

<sup>40</sup> La manifestation a eu lieu le 9 septembre 2007 sur le lac de Joux. Cf. [www.paddleforcancer.ch](http://www.paddleforcancer.ch)

rencontrer et de renforcer l'esprit d'équipe. Elles peuvent interagir avec d'autres entreprises, faire connaître le message de leurs clients et être en compétition non seulement avec d'autres équipes mais avec elles-mêmes». Cette course serait un excellent point de départ pour le développement d'un réseau entre le Centre sportif et de grandes entreprises localisées à Genève. Il nous semble que c'est une opportunité de faire connaître la région, créer des partenariats et proposer des activités sportives aux multinationales, sur la base des compétitions interentreprises qui sont déjà organisées pour les sociétés locales. Ce genre de manifestation peut aussi représenter un exemple concret du développement de compétences sportives et de leur application au monde professionnel. Les organisateurs du Centre sportif auraient peut-être une carte à jouer pour étendre la territorialité de la Vallée à Genève<sup>41</sup>.

La Vallée de Joux a plusieurs possibilités pour grandir en dehors des circuits nationaux. Que cela soit par l'organisation d'une étape médiatisée et populaire, un réseau alternatif d'éco évènements, ou le développement des compétitions adressées aux entreprises locales et internationales, le Centre sportif a un fort potentiel de développement.

---

41 Au-delà du cadre local, la territorialité est un concept qui doit s'entendre en fonction des synergies et des demandes. Cf. <http://www.ilo.org/public/english/universitas/knowledge/index.htm>.

# Gstaad et le Allianz Swiss Open: le Wimbledon des Alpes

## I. Itinéraire d'un tournoi:

Il faut remonter à un siècle pour retrouver les origines du tournoi de tennis de Gstaad... plus précisément en 1915, avec l'organisation d'un tournoi masculin sur les courts du Royal Hôtel, Winter & Gstaad Palace. La participation y fut helvétique uniquement. A cette époque, les championnats internationaux de Suisse avaient lieu alternativement à Bâle, Genève, Zurich, Lausanne, Saint-Moritz, Montreux et Lucerne, et ce n'est qu'en 1937 que Gstaad obtint l'organisation de cette compétition, à la suite d'une demande. Le but des organisateurs de l'époque, propriétaires des hôtels de prestige, était simple: faire venir de grands joueurs à Gstaad pour avancer le début de la saison touristique d'été et promouvoir l'image de la station. Dans ce sens, Gstaad décida de créer son propre tournoi international, et les clubs de tennis de Gstaad et Sarina fusionnèrent en 1940 pour concentrer leurs efforts dans l'organisation de cette manifestation. Durant la Seconde Guerre mondiale, le tournoi subsista même si seuls les Suisses s'y inscrivirent. Ce n'est qu'à la fin de la guerre que les contacts avec l'étranger se multiplièrent en vue d'attirer les meilleurs joueurs du monde. En 1947, les organisateurs consentirent à accorder des avantages financiers aux joueurs sans toutefois mettre en péril les principes de l'amateurisme. En 1948, on construisit les premiers gradins d'une capacité de 600 personnes, tandis qu'une nouvelle tribune de 1000 spectateurs fut érigée l'année suivante. Le tournoi eut ainsi lieu chaque année, jusqu'en 1968, date à laquelle il entra officiellement dans l'ère Open de la Fédération Internationale de Tennis<sup>42</sup>. La dotation (ou prize money) s'élevait à 130000 francs environ, et pas moins de 32 joueurs venant de quinze pays firent le déplacement. En 1972 fut créée l'Association des Joueurs de Tennis Professionnel (ATP), et le tournoi de Gstaad entra dans le calendrier officiel du circuit. Le directeur du tournoi n'était alors pas un inconnu. Il s'agissait d'un habitant de la région, Jacques Köbi Hermenjat, un professeur de ski et de tennis qui avait participé à l'épreuve dès l'âge de 11 ans comme ramasseur de balles, puis comme juge de ligne et même comme joueur dans les années 1950.

Jacques Hermenjat travailla pendant des années pour faire du tournoi de Gstaad une manifestation tennistique de référence, au niveau suisse et international; les joueurs, attirés par un cadre paisible sans pression médiatique, des primes avantageuses et une organisation irréprochable, revenaient chaque année, souvent même en famille. La présence de grands joueurs attira toujours plus de spectateurs et le tournoi fut suivi par les médias du monde entier. Ainsi, la plus grande fierté du directeur était d'être parvenu à mettre le village sur la carte du monde et de faire en sorte que les gens sachent prononcer Gstaad<sup>43</sup>.

A l'origine, le tournoi de Gstaad est donc né d'une volonté des grands hôteliers de faire vivre la station pendant la basse saison, d'attirer des personnalités connues et des visiteurs. En Suisse, au début du siècle, les principaux touristes étaient les Anglais; leur goût pour les sports nobles et la notoriété de Wimbledon jouèrent certainement un rôle dans la décision d'organiser un tournoi de tennis. Le tennis et les nouveaux hôtels de

<sup>42</sup> Après le schisme des circuits professionnels et amateurs et la concurrence de différents organismes tennistiques comme «The national tennis league» ou WCT (World Championship Tennis), des accords donnent naissance à une nouvelle ère, qui permet l'accès aux tournois à tous les joueurs, des catégories amateurs et professionnelles. Cf. <http://bmarcore.club.fr/tennis/menu-tennis.html>.

<sup>43</sup> <http://www.lagruyere.ch/archives/2004/04.07.08/sports.htm>.

Gstaad partageaient une image commune de prestige et d'élégance; c'est de cette adéquation et du désir d'avancer le début de la saison touristique qu'est née l'idée d'organiser un tournoi. Notons que par la suite, à travers les années, l'ambition de faire de Gstaad le «Wimbledon des Alpes» ne s'est jamais vraiment estompée. La barre a décidément été placée bien haut.

## 2. La transition vers une organisation de professionnels:

Faire partie d'un circuit professionnel et, dans le cas du tennis, d'une association de joueurs qui dicte les standards d'organisation d'un tournoi n'est pas chose aisée. Décider de faire de Gstaad l'un des tournois les mieux organisés non plus. Les organisateurs nous ont fait part de l'importance de connaître les règlements, d'observer les pratiques des autres tournois et de savoir sans cesse se remettre en question pour améliorer la qualité du service; voyager, rencontrer les joueurs professionnels et les convaincre de choisir Gstaad face à une concurrence toujours plus forte fait aussi partie du jeu. Tout cela, l'ancien directeur du tournoi l'a parfaitement fait pendant des dizaines d'années, entouré d'une petite équipe. Or, dans les années 2003-2005, des problèmes financiers sont venus miner l'organisation du tournoi, les protagonistes locaux ont été écartés et Gstaad a bien failli perdre son rendez-vous tennistique.

Les autorités locales et la Fédération Suisse de Tennis (Swiss Tennis) ont alors tout fait pour que la semaine du tournoi soit maintenue dans le calendrier de l'ATP; elles s'associèrent pour racheter les droits du tournoi à l'ancien directeur, créèrent la société Swiss Open Gstaad S.A. et mandatèrent une société spécialisée dans les événements sportifs et culturels, Grand Chelem Management S.A. (GCM), qui avait déjà été appelée pour mener à terme la réalisation de l'édition 2006 et assainir la situation. Mais la lutte pour sauver le tournoi de Gstaad face à la concurrence étrangère fut difficile; les tensions furent relayées par la presse, l'image du tournoi salie. Toutes les parties prenantes furent soulagées lorsque l'ATP décida effectivement d'octroyer les droits du tournoi à la société locale nouvellement créée. Actuellement, GCM a signé un contrat et a obtenu la licence pour organiser le tournoi jusqu'en 2015; le futur du tournoi semble donc assuré, sachant qu'il a été pris en main par une société spécialisée dans ce type de manifestation sportive de grande ampleur et désireuse de redonner à Gstaad une image positive.

Dans ce sens, la première décision fut de changer l'identité visuelle du tournoi, sur la base d'un concept qui met l'accent sur la couleur ocre de la terre battue, la tradition et l'élégance; des aspects fondamentaux qui traduisent la personnalité unique de la manifestation. Toujours dans le but de renouveler l'image du tournoi, les nouveaux organisateurs se sont efforcés de faire venir de jeunes joueurs du circuit, des étoiles montantes du tennis, pour montrer que leur politique est tournée vers le futur et la pérennité du tournoi. Finalement, ils ont repensé toutes les infrastructures d'accueil, en créant des zones lounge et VIP pour encourager la venue de personnalités du monde économique et politique.

La société GCM, dont les bureaux sont basés à Morges (canton de Vaud), a établi un organigramme en cascade sur la base des différents domaines identifiés et des tâches qui y sont rattachées<sup>44</sup>. Ainsi, sur les vingt employés, une dizaine travaille toute l'année à l'organisation du tournoi. Pour assurer une qualité de service maximale, ces personnes sont chacune en charge d'un grand secteur, soit la communication et les relations sponsors, les infrastructures, la billetterie, l'hospitalité et le budget. Un directeur de projet se charge de superviser l'ensemble des actions. De plus, un bureau a été ouvert à Gstaad: une personne y travaille à plein temps et se charge de trouver des «supporters» et autres sponsors privés. Une autre, employée à mi-temps, s'occupe de coordonner les différents chefs de secteurs spécialisés, nommés Ressort Chefs. Ces responsables, habitants de Gstaad ou du canton de Berne, couvrent des domaines aussi variés que les relations avec l'ATP, l'équipe des ramasseurs de balle, les hôtes des zones VIP, les placeurs des tribunes, l'infirmier, le transport des joueurs, l'arbitrage, le scoring, le nettoyage, la caisse et le restaurant du staff. En ce qui concerne les secteurs de l'entretien des terrains de terre

<sup>44</sup> Cf. annexe II.5 (structure organisationnelle du tournoi de Gstaad).

battue, le nettoyage du linge des joueurs et la sécurité des joueurs et des infrastructures, les organisateurs font appel à des sociétés locales privées qui ont une grande expérience du domaine en question. On assiste donc à une démarche d'outsourcing dans certains domaines qui requièrent un savoir-faire particulier.

Pour les autres secteurs, tous les Ressort Chefs définissent leurs besoins en termes de matériel et surtout de personnel: ce sont ensuite eux qui forment et supervisent leur propre équipe, dans un souci de contrôle et d'efficacité.

Les organisateurs du tournoi de Gstaad n'ont pas de mal à trouver des personnes, adultes ou enfants, motivées par le fait de pouvoir collaborer à un événement de telle envergure, de voir jouer des champions et de vivre une expérience enrichissante. Sur le site Internet du tournoi, un formulaire d'inscription peut être téléchargé et renvoyé; les volontaires indiquent leurs coordonnées personnelles, leurs compétences, le secteur dans lequel ils souhaitent travailler, et leur taille, pour la tenue officielle qu'ils recevront et qui servira à les identifier. Lors d'un rendez-vous ou d'un entretien téléphonique, les organisateurs passeront en revue quelques aspects du formulaire en vérifiant principalement que les enfants sont motivés, qu'ils ont quelques notions de langues étrangères et qu'ils aiment le sport. Un autre moyen de recruter du personnel est de publier des annonces dans les journaux locaux, ainsi que de coller des affiches dans les clubs de sport de la région. Cela dit, seuls trois ou quatre enfants du club de tennis s'inscriront pour devenir ramasseurs de balle durant le tournoi. Gstaad offre, en effet, de nombreuses possibilités en termes d'activités sportives et culturelles, c'est le théâtre de beaucoup de manifestations de tout genre. Les enfants de la région font énormément de ski et de vélo, et on ne peut pas dire qu'il y ait une concentration de jeunes dans un club ou un autre. Dès lors, d'où viennent les autres volontaires? Même si le tournoi a lieu pendant les vacances et que beaucoup d'enfants, fils de paysans, montent à l'alpage à cette période, les organisateurs n'ont pas de peine à trouver les 300 à 400 personnes nécessaires au bon déroulement du tournoi. D'année en année, les Ressort Chefs font appel aux personnes de leurs réseaux et aux anciens volontaires. Le formulaire Internet permet quant à lui de recruter des personnes de tout le canton, voir au-delà. Il faut dire que le tournoi de Gstaad a la particularité de ne pas compter sur un travail de bénévolat dans son sens le plus strict, puisque chacun reçoit une petite compensation financière pour son travail<sup>45</sup>. De plus, comme dans toute manifestation d'une certaine ampleur, les semi bénévoles sont nourris (voire logés) et reçoivent une tenue signée par un grand sponsor. Selon leur secteur d'activités, ces personnes reçoivent même une formation pratique spécifique, ce qui leur donne un titre et par conséquent un statut qui s'apparente plus au volontariat qu'au bénévolat. C'est par exemple le cas des ramasseurs de balles.

### 3. Professions, tâches et compétences développées: pour une garantie de qualité:

Durant une après-midi de formation, les quarante ramasseurs de balle âgés entre 13 et 16 ans apprennent à développer des compétences gestuelles et à prendre confiance en eux. C'est le Ressort Chef des juges de lignes, un responsable opérant aussi au tournoi indoor de Bâle qui vient expliquer les règles du jeu, enseigner les gestes corrects standardisés dans le règlement de l'ATP, et montrer un film. Les volontaires les plus âgés, ceux qui ont déjà fait l'expérience de ce «métier», aident généralement les nouveaux à s'entraîner et s'améliorer. Finalement, on simule un match officiel sur le terrain. Les jeunes peuvent alors aborder le tournoi avec des bonnes bases, en gardant en tête qu'ils seront confrontés à des joueurs professionnels exigeants; en effet, une fois au centre de la Roy Emerson Arena, il n'y a plus de place pour l'erreur. Les jeunes volontaires doivent faire preuve de discipline au niveau de leur tenue et de leur apparence. Ils doivent se concentrer sur le jeu, être réactifs et reproduire les gestes qu'ils ont appris, de façon professionnelle. Evoluer sous les yeux d'un public connaisseur et servir de grands joueurs leur permettra de développer des compétences sensori-moteur, mais c'est aussi l'occasion de travailler en équipe, d'apprendre à gérer le stress et de stimuler les capacités

<sup>45</sup> Un ramasseur de balle par exemple touchera CHF 20.- par jour, un placeur CHF 170.- par semaine avec la possibilité de voir tous les matchs, et une personne à la caisse CHF 70.- par jour.

d'analyse et de réaction: l'expérience que ces jeunes vivront sur le court tout au long de la semaine ne pourra donc être qu'enrichissante et surtout, profitable à l'heure d'entrer dans le monde de l'emploi.

En observant l'organisation de l'Allianz Swiss Open Gstaad, nous avons constaté que chaque secteur tend à l'acquisition ou au renforcement de compétences, l'objectif premier étant d'offrir un service de qualité aux différents «clients» du tournoi, que ce soit les joueurs, le staff, les spectateurs, les sponsors, les VIP ou les médias. Comment expliciter le lien entre les secteurs et la satisfaction des parties prenantes? Il nous a semblé pertinent de créer un tableau regroupant les secteurs, les professions qui les constituent et les compétences qui les caractérisent<sup>46</sup>. Quand l'identification d'un véritable «corps de métier» n'était pas possible, nous avons choisi de décrire l'ensemble de tâches qui constituent une activité. A partir de chaque profession ou activité découle une liste de compétences et de qualifications qu'il faut posséder ou rapidement développer pour assurer une fonction. La description précise des différents jobs (ou tâches) de chaque secteur et des compétences qui y sont rattachées est importante pour attirer, sélectionner, former et affecter les bonnes personnes aux bons postes. C'est cela la clé d'un service efficace et de qualité.

Le recensement des activités liées au tournoi s'appuie sur la base officielle de la nomenclature des professions du sport et en relation avec le sport<sup>47</sup>. Notre tableau montre que le sport touche presque tous les grands domaines de la nomenclature officielle dite NACE (Nomenclature des Activités économiques dans la Communauté Européenne). En effet, il faut souligner le fait que bien peu de professions sont directement liées à l'activité physique et au monde du tennis, mais qu'elles sont néanmoins indispensables pour le bon fonctionnement de l'Open. Dans la catégorie des professions du sport, nous pouvons classer les joueurs de tennis professionnels qui produisent un spectacle, les entraîneurs chargés de les préparer et de les accompagner, et les officiels du sport (arbitres, juges de ligne) qui surveillent d'une manière directe le déroulement de la compétition. Toutes les autres professions ne sont pas exclusivement liées au secteur sportif, mais bien en relation. Il s'agit de classer ici les dirigeants et managers professionnels d'organisations sportives, les médecins du sport, les journalistes, les gardiens d'installations etc. Ces activités ne constituent pas le cœur du sport (comme pratique ou spectacle), mais gravitent autour en assurant le matériel, les infrastructures, la publicité, les soins, etc.

Dans tous les cas, pour chaque profession, les collaborateurs du tournoi doivent mettre en pratique non seulement des qualifications techniques et gestuelles du domaine sensori-moteur, mais aussi des compétences du domaine cognitif et affectif. Un juge de ligne par exemple a intégré un ensemble de gestes pour signaler si la balle est dans le terrain ou non. C'est son moyen de communiquer. Mais au-delà de ces gestes, le juge doit aussi faire preuve de concentration, d'intégrité, d'assurance dans son jugement; une série de compétences intellectuelles mais aussi de valeurs humaines. De même, une personne engagée pour le transport des joueurs et des accompagnateurs ne peut se contenter d'avoir son permis de conduire; on attend d'elle qu'elle fasse preuve d'un grand sens des responsabilités, de flexibilité et de discrétion, ensemble de valeurs qui accompagnent la fonction de chauffeur.

En sommes, le cas de Gstaad nous permet d'avoir un aperçu de la diversité des professions et des personnes qui ont un rôle à jouer dans l'organisation d'un évènement sportif. Plus ces personnes sont formées et expérimentées, plus elles ont de chance d'assurer une qualité de service irréprochable. C'est ce constat qu'il faut retenir, car il sert les intérêts de la manifestation et de l'individu qui a renforcé son bagage de compétences.

A Gstaad, les standards du règlement de l'ATP constituent les bases du service à fournir, qui lui-même détermine le niveau de compétences des volontaires. La qualité de la manifestation est soutenue par les organisateurs et les collaborateurs mais également par les différents acteurs de la communauté locale

<sup>46</sup> Cf. annexe II.6.

<sup>47</sup> Nomenclature satellite pour les professions du sport et en relation avec le sport (NEORS) in Observatoire européen des professions du sport. 1999. Sport et Emploi en Europe, coordination par Jean CAMY, Nathalie LE ROUX pour le Réseau européen des instituts de sciences du sport et l'observatoire en septembre. [http://ec.europa.eu/sport/sport-and/empl/docs/sport\\_emploi\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/sport/sport-and/empl/docs/sport_emploi_fr.pdf).

#### 4. D'un concept global à une réalisation locale, l'ancrage des événements dans le territoire:

Le tournoi de Gstaad fait partie de la catégorie des «International Series» du circuit ATP, comme 44 autres tournois. Cette fédération sportive internationale composée de joueurs professionnels et de directeurs de tournoi fixe les règles pour tout le circuit de tennis masculin. Elle détermine le calendrier des tournois et la catégorie de chaque compétition en fonction du prize money, du budget, et de la ville d'accueil. Un règlement volumineux définit quant à lui les standards imposés concernant des aspects tels la prise en charge des joueurs, le recours à des arbitres reconnus, les infrastructures etc. En général, les managers du tournoi doivent donner des nouvelles à l'ATP une fois par mois pour faire part de l'évolution de l'organisation. D'autres mesures se reportent au cas particulier de Gstaad: l'altitude ayant une influence sur la pression et le rebond des balles de tennis, les boîtes doivent être impérativement ouvertes plusieurs heures avant le match. De plus, pendant toute la semaine, des représentants de l'ATP sont présents pour superviser le déroulement de la compétition et s'assurer du respect des standards. A la fin du tournoi, ces superviseurs sportifs ou responsables arbitres enverront un rapport avec leurs critiques, leurs suggestions (améliorations à apporter) ou leurs éventuelles sanctions.

Le tournoi de Gstaad répond aux standards de l'association de joueurs professionnels depuis une trentaine d'année, ce qui lui vaut de faire partie du circuit. L'ATP est un «brand» mondialement connu qui garantit d'avance une publicité et un certain niveau de notoriété. Mais comment la communauté locale a-t-elle fait pour personnaliser ce tournoi, pour s'en approprier et lui donner une plus value face à la concurrence des tournois ayant lieu la même semaine?

La population locale soutient l'Allianz Suisse Open car il draine beaucoup de spectateurs, touristes, consommateurs et acheteurs potentiels<sup>48</sup>. Mais elle reste très critique vis-à-vis de telles manifestations; la qualité d'organisation, le type d'évènement et l'image qui y est associée doivent toujours être à la hauteur de la réputation de la région. Nous l'avons vu, Gstaad est un mélange de grands espaces naturels propices au sport, de savoir-faire traditionnels et d'enseignes de luxe. Dans la rue principale, exempte de toute circulation, les restaurants, commerces, hôtels et bars s'alignent harmonieusement, dans le respect du style chalet. La clientèle familiale côtoie des personnalités plus aisées, mais tout le monde semble être placé sur un pied d'égalité quand il s'agit d'hospitalité. Gstaad est tournée vers le tourisme depuis bientôt un siècle, et sa population a développé une véritable culture d'accueil. Ainsi, dans la restauration et l'hôtellerie, l'accent est mis sur la proximité des clients avec le chef cuisinier ou le directeur de l'hôtel, de façon à créer des liens privilégiés sur le long terme. Cette tendance se retrouve aussi dans les commerces, où le client bénéficie d'un service très personnalisé. La communauté locale est consciente de l'importance de la qualité de l'accueil et du service, elle en a fait son fer de lance.

Ces dernières années, les conflits opposant l'organisation du tournoi à la commune avaient irrité la population locale, souvent mise à l'écart. A l'heure où Gstaad risquait de perdre le tournoi, la population s'est toutefois engagée dans une opération de sauvetage en votant en faveur du rachat des droits par la commune de Saanen et de la Fédération Suisse de Tennis. Cette action prouve combien les habitants tiennent à leur évènement tennistique, au-delà des récentes difficultés. Beaucoup d'entre eux ont un rôle à jouer dans le déroulement de la manifestation, tous considèrent le tournoi comme une partie de leur identité<sup>49</sup>. Aujourd'hui, la mission de Grand Chelem Management est de conclure des partenariats et de tisser à nouveau des liens avec la communauté locale pour lui redonner confiance et s'assurer de son soutien.

<sup>48</sup> Le tournoi apporte à la région une valeur ajoutée brute de CHF 7.3 millions. Source: SCHWEIZER, Felix, *Executive Summary Wertschöpfungsstudie Allianz Suisse Open Gstaad*, 2004.

<sup>49</sup> «Hätte das Allianz Suisse Open Gstaad niche gerettet werden können, wäre das für die einheimische Bevölkerung ein erheblicher emotionaler Verlust gewesen». Aldo Kropf, vice-président du conseil de Swiss Open Gstaad SA et conseiller communal de Saanen, cité dans l'article «Ein Stück Identität» du programme de l'Allianz Suisse Open 2007, p. 59.



Avec un concept global émanant de l'ATP et une société d'organisation basée à 160km de Gstaad, l'Allianz Suisse Open pourrait sembler détaché de son point de chute. L'évènement tennistique pourrait, en effet, être parachuté à Gstaad comme dans une autre localité. Toutefois, beaucoup de mesures ont été prises pour que le tournoi soit bien ancré dans la localité qui l'accueille. Le directeur de Grand Chelem Management a d'ailleurs déclaré vouloir «faire de ce tournoi un rendez-vous unique qui s'intègre parfaitement dans l'univers de Gstaad»<sup>50</sup>.

Si les organisateurs de GCM travaillent dans le canton de Vaud, ils ont aussi créé un bureau à Gstaad et planifient des déplacements fréquents. De plus, ils peuvent compter sur la participation de Ressorst Chefs habitant la région ou le canton de Berne et qui les aident à tisser un réseau de connaissances locales. Les organisateurs travaillent aussi en étroite collaboration avec les habitants et les autorités de la région: le concept trafic, déviation et parking par exemple est étudié à Morges puis présenté et discuté sur place avec la gendarmerie, la police, les propriétaires de parkings du village et éventuellement les agriculteurs qui pourraient mettre à disposition leurs champs pour parquer des voitures. Les habitants profitent de prix préférentiels pour les billets d'entrée et depuis 2006, l'enceinte du village traditionnellement réservée aux détenteurs de tickets est ouverte à tous, ce qui encourage la population à venir découvrir les divers stands, ou encore regarder un match sur les écrans placés en dehors des terrains. De plus, les organisateurs proposent des animations spécialement adressées aux jeunes. Dans la rue principale du village, un court de mini-tennis permet aux enfants d'échanger quelques balles avec des joueurs du tournoi. Un partenariat a aussi été conclu avec le programme *Kidtennis by Nesquik*. Ce programme lancé par Swiss Tennis propose un enseignement adapté à des formes d'apprentissage motivantes dans les clubs suisses. A Gstaad, des jeux ludiques et didactiques permettent aux enfants de se familiariser avec le tennis.

GCM bénéficie également d'un partenariat avec l'Office du tourisme de Saanen. Ensemble les deux sociétés ont développé des actions promotionnelles: les nuitées passées dans la région peuvent parfois donner droit à des rabais sur le prix des billets. Le site Internet de l'Office du tourisme fait naturellement un peu de publicité au tournoi en le classant dans la liste des Top-Events.

Les organisateurs tiennent à créer un tissu fort avec les partenaires locaux. D'une part, ils prennent apparemment le temps de participer aux évènements ou conférences données par des associations de commerçants ou d'hôteliers pour présenter le tournoi et ses nouveautés. D'autre part, ils font appel à des sociétés de la région pour assurer la qualité de services comme la sécurité, le nettoyage, la lingerie et la restauration. Le restaurant réservé aux VIP par exemple est tenu par le Grand Hôtel Bellevue, situé à quelques mètres de l'enceinte du tournoi. C'est donc l'hôtel qui se charge de la cuisine, du personnel de service et d'accueil et du catering. Pour la restauration du staff, les organisateurs ont publié un appel d'offre à travers l'association des hôteliers mais les tarifs proposés étaient trop élevés, c'est pourquoi cette année encore c'est l'entreprise Bell qui a décroché le contrat. En ce qui concerne les boissons toutefois, c'est un grossiste de Saanen qui a été choisi. Nous constatons donc que les organisateurs cherchent à privilégier les partenaires locaux à condition que ceux-ci soient concurrentiels, les objectifs principaux des organisateurs étant d'assainir les finances du tournoi et de mettre en place progressivement des partenariats forts avec les entreprises locales.

Pour tout ce qui concerne le trafic routier et les parkings, l'organisation a perpétué la tradition qui consiste à louer les services des «Verkehrskadetten Gstaad-Saanenland». Cette association composée de jeunes de 11 à 18 ans est mandatée et payée par divers organisateurs pour gérer la circulation pour toute la durée d'un évènement.

Finalement, un nouveau type de partenariat a vu le jour autour des infrastructures du site. En effet, l'Allianz Suisse Open est suivi cette année par le Championnat du monde de Beach Volley, un tournoi ayant lieu au même endroit. En vue de rationaliser les coûts liés à l'utilisation d'infrastructures communes, une collaboration est née entre les organisateurs de chacune des deux manifestations, le but étant de faire des économies d'échelle et de gagner du temps sur le montage et le démontages des tribunes et autres installations d'accueil.

Ces différents partenariats prouvent qu'une manifestation sportive peut atteindre une grande envergure et une reconnaissance internationale tout en étant parfaitement

<sup>50</sup> Tribune de Genève, «L'Open de Gstaad entre dans une ère nouvelle», 10 juillet 2007, p. 11.

intégrée dans le panorama socio-économique d'une localité. Nous pouvons affirmer que le soutien de la population est primordial et doit être encouragé, faute de quoi un événement peut manquer de personnalité et décliner. A Gstaad, c'est toute une communauté qui vit au rythme du tennis pendant une semaine; la présence de balles jaunes dans toutes les vitrines des magasins et la création de raquettes en chocolat dans les pâtisseries le confirme.

La nouvelle société d'organisation Grand Chelem Management, habituée à mettre sur pied plusieurs grandes manifestations tout au long de l'année, a apporté une touche de professionnalisme au tournoi; elle a assaini les finances, renouvelé des partenariats, redonné confiance à la communauté locale et s'est engagée à préserver l'image positive de l'Allianz Suisse Open ces prochaines années. Le tournoi de Gstaad repose sur des bases internationales, c'est une compétition de tennis contrôlée et standardisée par les instances internationales de l'ATP. Mais c'est aussi une expérience unique sur le circuit, tant pour les joueurs peu habitués à la vitesse que prend la balle en altitude que pour les spectateurs qui apprécient de voir des matches dans un stade entouré de chalets et de montagnes.

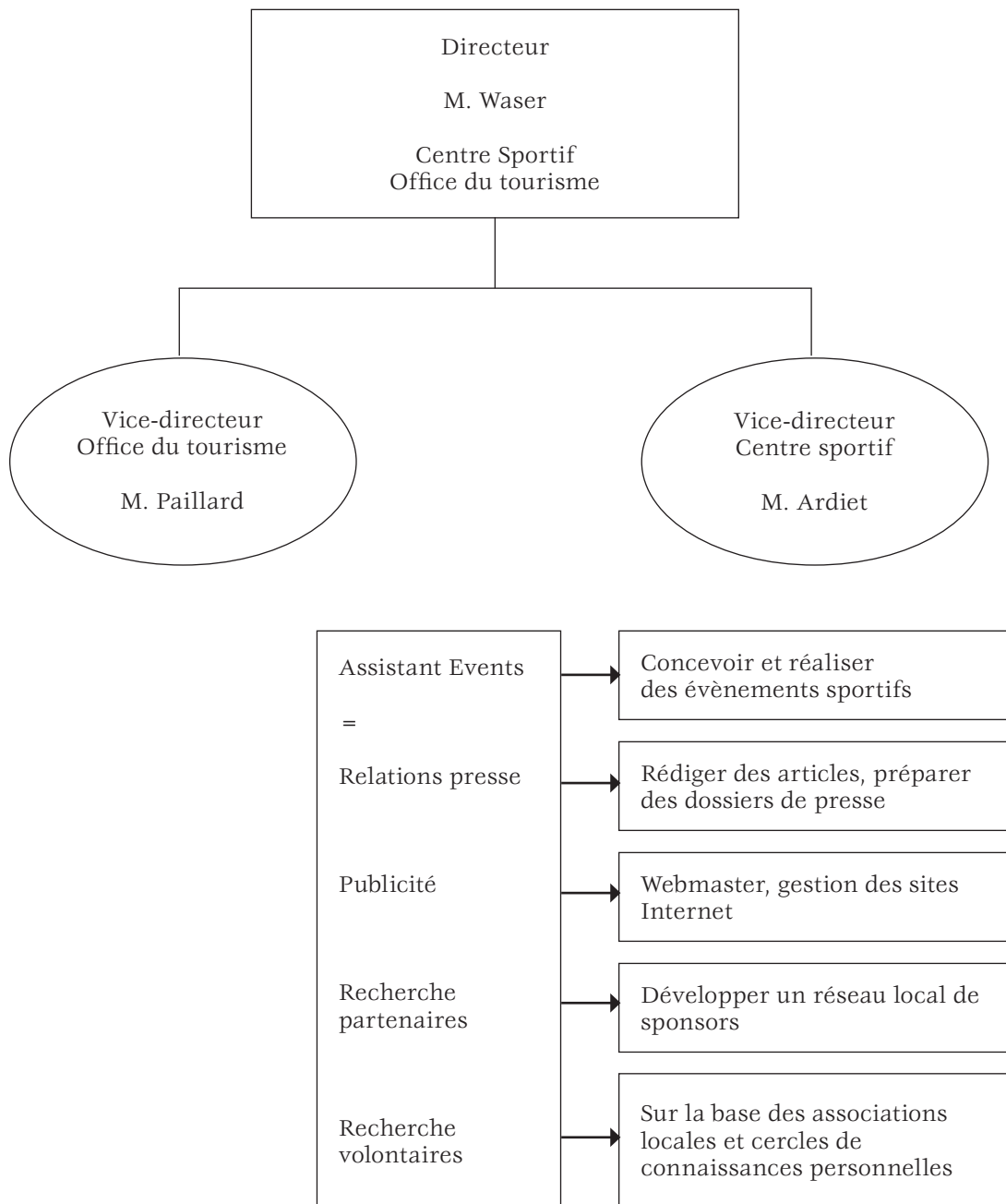


# Annexes

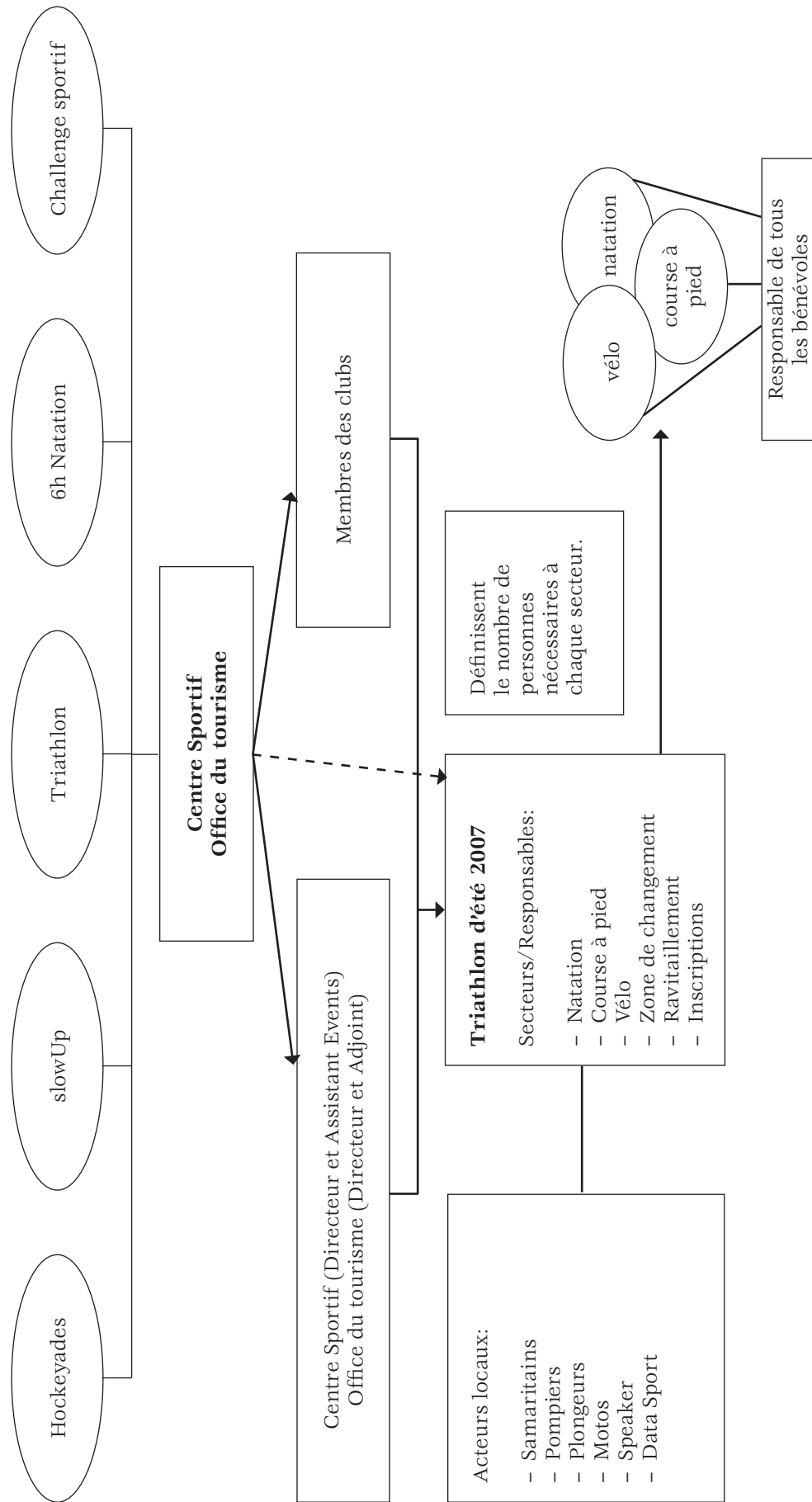
---

- II.1. Organigramme du Centre Sportif de la Vallée de Joux*
- II.2. Structure de l'organisation des manifestations sportives à la Vallée de Joux*
- II.3. Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces de la Vallée de Joux*
- II.4. Structure organisationnelle du slowUp de la Vallée de Joux*
- II.5. Structure d'organisation de l'Allianz Swiss Open Gstaad*
- II.6. Professions, tâches et compétences liées à chaque secteur / service du tournoi de Gstaad*

**Annexe II.1: Organigramme du Centre Sportif de la Vallée de Joux:**



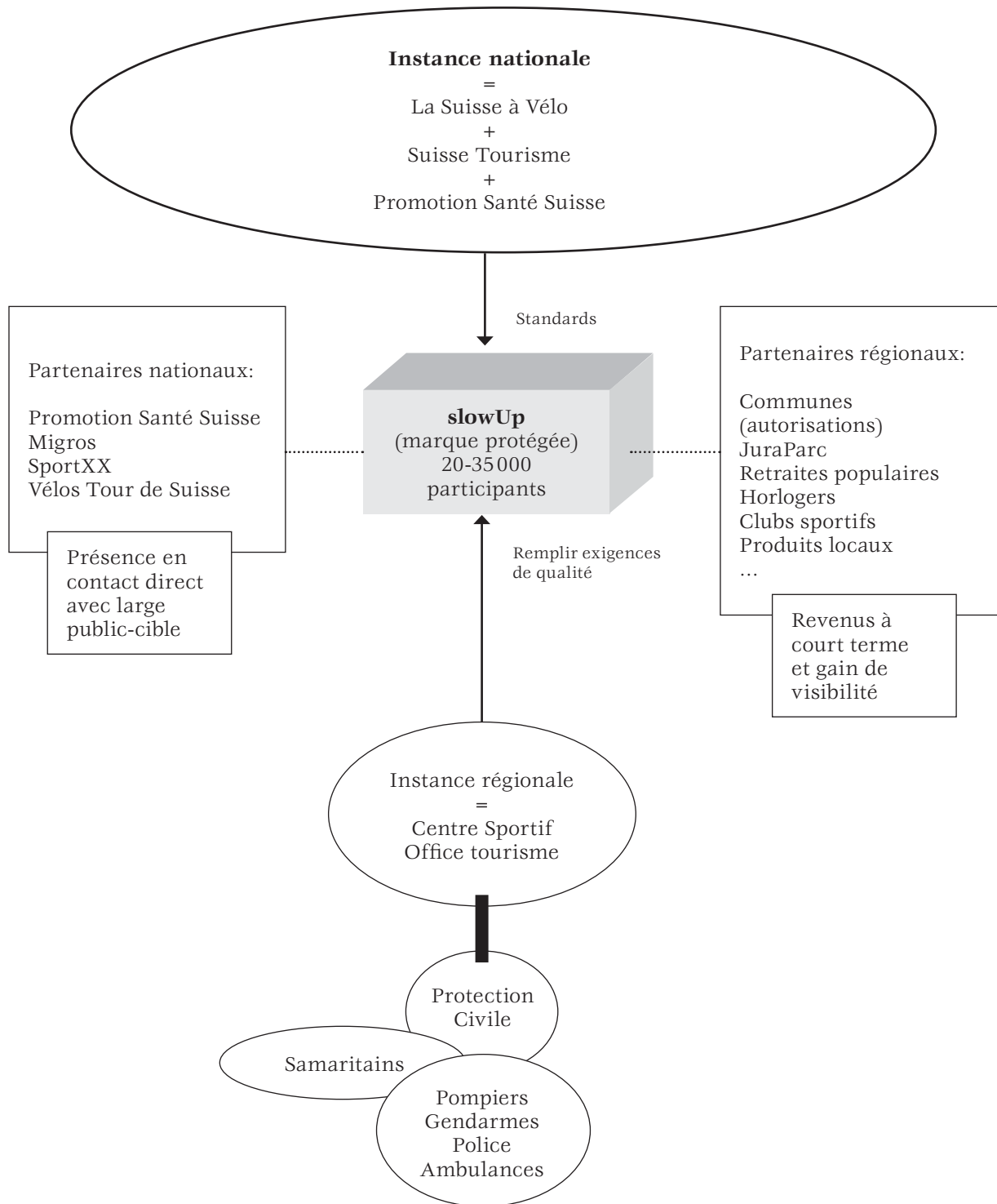
Annexe II.2: Structure de l'organisation des manifestations sportives à la Vallée de Joux:



### Annexe II.3: Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces de la Vallée de Joux:

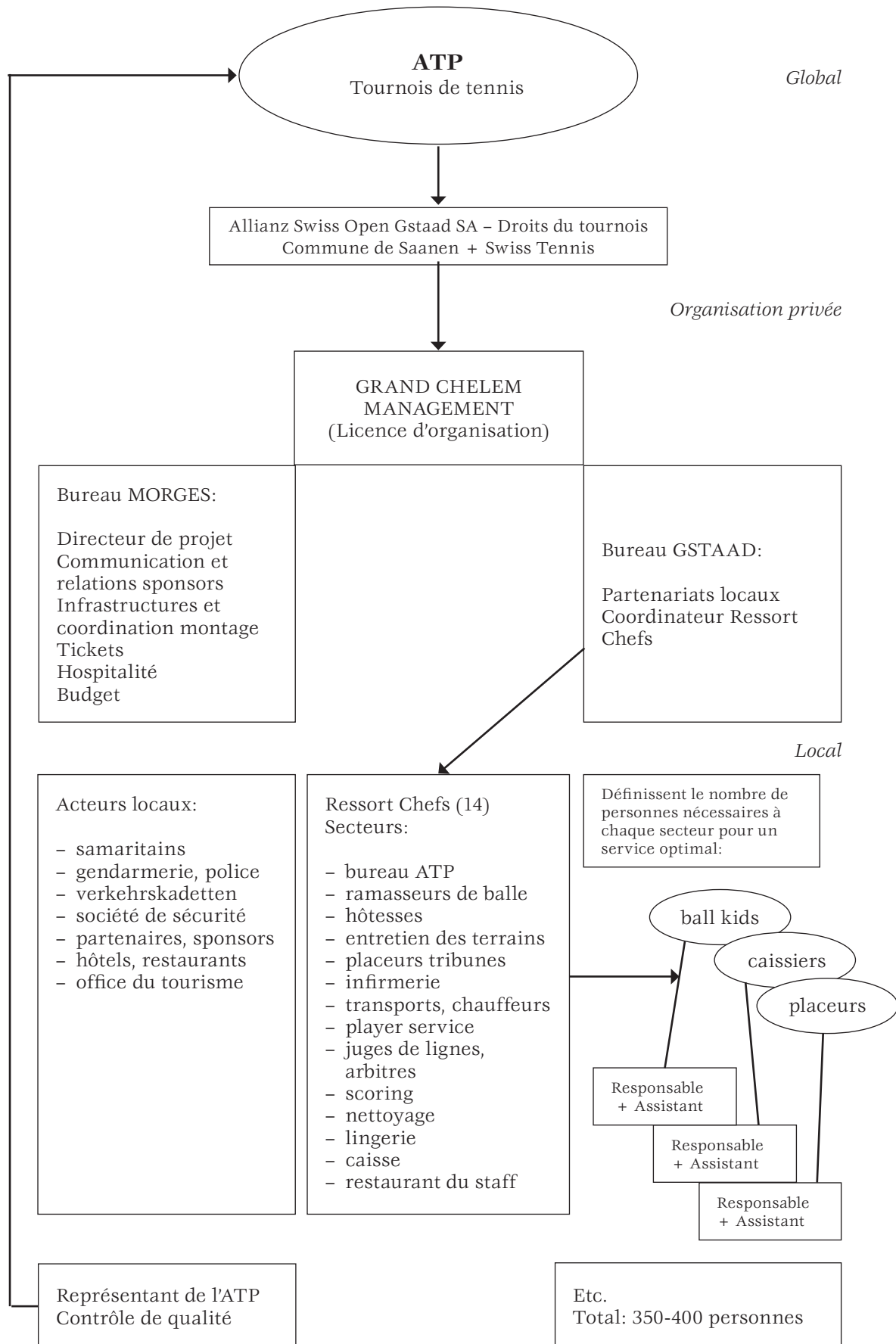
	Forces	Faiblesses
Interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation géographique, cadre, nature, espace, parcours peut varier et évoluer</li> <li>• Réputation, succès passés</li> <li>• Organismes et clubs motivés</li> <li>• Ambiance amicale et familiale</li> <li>• Petite région, les gens se connaissent</li> <li>• Inscription pas chère, accessible</li> <li>• Collaboration Office du tourisme (culture, package, publicité)</li> <li>• Petite économie d'échelle entre manifestations (boissons)</li> <li>• Produits régionaux promus (prix, ravitaillement)</li> <li>• Accent mis sur les participants/nature (danger!)</li> <li>• Engagement financier des horlogers de la région</li> <li>• Politique de protection de l'environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de temps et engagement des membres des clubs</li> <li>• Manque d'attractivité de certaines manifestations pour le public ou les bénévoles</li> <li>• Absence de stratégie à long terme pour le recrutement de bénévoles</li> <li>• Débats au sein de l'organisation quant à la nature et au futur des manifestations</li> </ul>
	Opportunités	Menaces
Externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité d'expansion et de reconnaissance internationale grâce aux Eco Games</li> <li>• Retour dans un circuit national par étapes (ou entrée dans un réseau alternatif)</li> <li>• Plus de publicité sur Genève et Lausanne auprès d'une autre cible: les jeunes adultes</li> <li>• Création d'un programme de management et formation des bénévoles</li> <li>• Entraide entre club, échange de bonnes pratiques</li> <li>• Collaboration avec partenaires du tourisme pour garantir la qualité de des services, rénover infrastructures, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Météo (manque de neige, champs pas prêts pour parking)</li> <li>• Grandes manifestations risquent d'endommager l'environnement</li> <li>• Compétitions concurrentes, plus accessibles géographiquement, plus professionnelles</li> <li>• Manque de bénévoles et de volontaires</li> <li>• Réticence de la population, encore peu ouverte au tourisme, parfois peu accueillante</li> </ul>

## Annexe II.4: Structure organisationnelle du slowUp de la Vallée de Joux:





**Annexe II.5: Structure d'organisation de l'Allianz Swiss Open Gstaad:**



## Annexe II.6: Professions, tâches et compétences liées à chaque secteur/service du tournoi de Gstaad:

Secteur	Profession <sup>1</sup>	Tâches	Compétences	Type de compétence <sup>2</sup>
Bureau ATP	-	Responsable arbitrage et règlement officiel	Connaissance, respect et application des règles	Cognitif Affectif
Ball-kids	-	Ramasser et lancer les balles aux joueurs	Discipline Compréhension du jeu Respect du protocole Confiance en soi	Sensori-moteur Cognitif
Accueil VIP	Hôtesse d'accueil	Accueillir et guider les invités de marque	Communication interpersonnelle Accueil Langues étrangères Bonne présentation	Cognitif Affectif
Entretien des terrains	Manutentionnaire Jardinier	Arroser Balayer la terre battue Nettoyer les lignes Régler le filet Couvrir, bâcher	Know-how Savoir-faire autour d'outils et techniques spécifiques	Sensori-moteur
Places tribunes	-	Orienter et placer les spectateurs	Connaissance du plan du stade Accueil	Affectif
Infirmierie	Docteurs Physiothérapeutes Samaritains	Diagnostiquer, traiter, prévenir	Premiers secours Know-how Discrétion	Sensori-moteur Affectif Cognitif
Transports des joueurs et accompagnateurs	Chauffeurs	Amener et aller chercher les joueurs, coaches et accompagnateurs à l'hôtel, au stade, aux courts d'entraînement etc.	Permis de conduire Sens des responsabilités Flexibilité Discrétion Accueil	Sensori-moteur Affectif Cognitif
Player service	-	Coordonner les services proposés aux joueurs (massages, linges, Internet, sorties, conférences de presse) Gérer les éventuels problèmes	Accueil Communication Flexibilité Discrétion	Cognitif Affectif

## Annexe II.6: (suite)

Secteur	Profession <sup>1</sup>	Tâches	Compétences	Type de compétence <sup>2</sup>
Arbitrage	Juges de lignes	Voir et annoncer les balles qui ne sont pas dans le terrain	Faire respecter les règles Intégrité Confiance en son jugement	Cognitif Affectif Sensori-moteur
	Arbitres	Annoncer le score Départager les joueurs en cas de litiges Amender	Langues étrangères Résistance au stress Confiance en son jugement Diplomatie Charisme	
Scoring	-	Suivre les résultats Mettre à jour les tableaux	Compréhension du jeu Connaissances informatiques Traitement rapide de l'information	Cognitif Affectif
Nettoyage	Manutentionnaire	Éliminer les déchets		Sensori-moteur
	Technicien de surface	Nettoyer le sol, les tribunes, et les différentes zones d'accueil		
Lingerie	Lingère	Laver, repasser et plier le linge		Sensori-moteur
	Caissier, ticket clerks	Vendre des billets ou des abonnements	Travailler avec le système de billetterie «Ticket-Corner» Accueil Langues étrangères Sens des responsabilités	Cognitif Affectif
Restaurant du staff	Cuisiniers	Cuisiner	Know-how	Sensori-moteur Affectif Cognitif
	Serveurs	Servir	Accueil Confiance en soi	
	Manager	Gérer les achats et les stocks	Sens de l'organisation Leadership	

**Annexe II.6: (suite)**

Secteur	Profession <sup>1</sup>	Tâches	Compétences	Type de compétence <sup>2</sup>
Médias (audiovisuels et presse écrite)	Journalistes Cameramen Photographes	Couvrir l'évènement et le transmettre à travers différents médias	Know-how Langues étrangères Flexibilité	Sensori-moteur Affectif Cognitif
Infrastructures	Constructeurs Monteurs Décorateurs	Concevoir, monter, aménager et assurer la sécurité des tribunes et installations	Know-how	Cognitif Sensori-moteur
Equipements et articles de sport	Réparateurs Fabriquant et distributeurs	Corder les raquettes Habiller les employés avec tenues officielles pour chaque fonction	Know-how Savoir-faire lié aux machines techniques	Sensori-moteur
Sportifs professionnels	Joueur de tennis	Assurer des performances	Know-how Charisme Confiance en soi Compréhension du jeu Respect des règles et d'autrui Compétences liées au sport	Sensori-moteur Affectif Cognitif
Entraîneurs sportifs	Entraîneurs tennis et physique	Préparer et accompagner les joueurs	Know-how Compréhension du jeu Communication Patience Motivation	Sensori-moteur Affectif Cognitif
Managers sportifs	Agent sportif	Gérer la carrière des professionnels		
Trafic et parking	Verkehrskadetten Agents de circulation	Gérer la circulation motorisée Orienter les conducteurs aux parkings	Gestuelle Communication Premiers secours Discipline Autorité Faire respecter les règles Capacité de réaction	Sensori-moteur Affectif Cognitif

## Annexe II.6: (suite)

Secteur	Profession <sup>1</sup>	Tâches	Compétences	Type de compétence <sup>2</sup>
Stands	Réceptionniste	Informer les clients	Communication interpersonnelle	Sensori-moteur
	Hôtesse d'accueil Vendeur	Proposer et vendre nourriture, boissons, merchandising	Accueil Langues étrangères Bonne présentation	Affectif Cognitif
Sécurité	Agent de surveillance	Assurer la sécurité des joueurs, spectateurs et infrastructures	Charisme Autorité Bonne présentation Sens des responsabilités	Sensori-moteur Affectif Cognitif

<sup>1</sup> Observatoire européen des professions du sport, *European classification of sport occupations and sport related occupations* (neors), coordination: Jean Camy, Nathalie LeRoux, Réseau européen des instituts de sciences du sport, 1998.

<sup>2</sup> J.-J. Guibert, *Guide pédagogique pour les personnels de santé*, 6<sup>e</sup> éd., Genève: Organisation mondiale de la Santé (OMS, Publication offset; No 35), 1998, on article résumé [http://www.pedagogie-medecale.org/vol2\\_tribune.pdf](http://www.pedagogie-medecale.org/vol2_tribune.pdf)

---

***PARTIE III***

**SYNTHÈSE ET  
CONCLUSIONS**



# Résultats empiriques et synthèse comparative

Gstaad et la Vallée de Joux sont des régions qui offrent aux passionnés de sport de nombreuses possibilités de pratique ou de spectacle. Des régions de montagne qui comptent à peu près le même nombre d'habitants et qui ont développé un secteur sportif dans le but d'attirer des touristes et de favoriser la vie et l'économie locale. Dans les deux cas, on retrouve la volonté d'ancrer les manifestations sportives dans le territoire et de faire participer la communauté locale. Mais alors que Gstaad est complètement orientée vers le tourisme depuis bientôt un siècle, la Vallée de Joux semble encore chercher sa voie (sport de nature, sport d'élite et bien être des travailleurs de l'industrie locale de l'horlogerie).

## I. Une chaîne de valeur reflétant le potentiel des manifestations sportives locales:

Les études précédentes avaient montré que l'environnement naturel, culturel et socio-économique d'une région influençait de manière incontestée la population locale et le type d'événements sportifs, culturels et touristiques. La communauté utilisait sa créativité pour imaginer et conceptualiser un évènement. Les quatre étapes révélées par ces études au Pérou et au Salvador étaient, notamment:

- Les communautés locales développent des capacités techniques (compétences et aptitudes) autour de besoins locaux.
- Ces capacités sont spécifiques à l'environnement social considéré.
- Les membres de la communauté locale utilisent leur capacités pour développer la logistique de l'évènement et au final le standardiser.
- La dernière étape implique une reconnaissance internationale de l'évènement en question<sup>51</sup>.

Les résultats de la recherche ici présentée nous amènent à reconsidérer cette chaîne de valeur et ses étapes. En effet, nous constatons que les «début» nos deux cas pratiques ne correspondent pas tout à fait à ces premières étapes. Que ce soit à Gstaad ou à la Vallée de Joux, on remarque que l'organisation d'évènements n'est pas née de compétences sportives particulières de la communauté locale. Notre chaîne de valeur pourrait donc être complétée par une étape préliminaire. En effet, l'impulsion première découle plutôt d'une motivation économique. Dans le cas de la Vallée, c'est un besoin de faire connaître le Centre sportif et de rentabiliser ses infrastructures qui a donné naissance à l'idée des compétitions sportives, même si les organisateurs se sont très vite appuyés sur l'environnement naturel pour y parvenir. Dans le cas de Gstaad, c'est la volonté des hôteliers d'avancer le début de la saison touristique d'été qui a été déterminante. Gstaad était principalement connue pour ses possibilités en termes de sport d'hiver, les premières infrastructures sportives construites étant des remontées mécaniques, financées d'ailleurs par les propriétaires d'un grand hôtel. Le tournoi organisé sur les courts extérieurs du Palace permettait quant à lui d'attirer des touristes dès le début de l'été tout en restant fidèle à l'image de marque du village, le tennis étant à l'époque un sport pratiqué par une classe sociale aisée. Le village appartenant à un région de montagne caractérisée par une activité économique principalement agricole, il est difficile

<sup>51</sup> Cf. DI COLA, Giovanni, «Sport and local economic development in Latin America: case studies of Peru and El Salvador» in *Beyond the scoreboard*, *Op. cit.* infra note 24, cf. aussi ci-dessus, annexe I.2.



d'imaginer que sa communauté locale ait développé un engouement pour le tennis dès le départ. Mais il apparaît que les organisateurs ont effectivement fait preuve de créativité pour concevoir un événement en relation directe avec leur environnement socio-économique, qui tendait clairement vers un tourisme haut de gamme. La deuxième étape de notre chaîne de valeur se trouve donc confirmée.

On pourrait penser que les premiers événements sportifs organisés par un petit nombre de personnes ont eu une influence sur la communauté locale, qui a pu assister au spectacle en tant que témoin avant de développer l'envie de pratiquer l'activité sportive voir de participer aux compétitions. Ainsi, les événements pourraient stimuler et pousser la population à s'investir dans le sport, ou pour le sport. Mais ce phénomène n'aura pas touché la communauté dans son ensemble; à Gstaad, le club de tennis n'est pas plus fréquenté que d'autres, et la population soutient l'Open bernois car c'est un événement de renom qui fait vivre toute la région. Même constat à la Vallée, où seuls 20% des habitants participent aux compétitions sportives, tandis que les organisateurs ont toujours plus de peine à trouver des bénévoles en dehors des cercles familiaux<sup>52</sup>.

La troisième étape qui consiste à développer la logistique de l'événement et à le standardiser a bel et bien lieu dans les deux cas, mais concerne toujours un petit groupe d'intéressés. Pour la Vallée de Joux, on constate que chaque événement est géré par la même personne, de façon centralisée. L'Assistant Events travaille avec une cellule de base (directeur adjoint de l'Office du tourisme et directeur du Centre sportif) et avec quelques personnes volontaires, membres du club concerné. Les manifestations reposent sur les mêmes schémas d'organisation et sur le soutien de sponsors et partenaires fidèles. Le tournoi de Gstaad pour sa part se caractérise par un format standardisé depuis son intégration dans le circuit international de l'ATP.

Selon la chaîne de valeur de référence, la quatrième étape consiste en l'aboutissement de la croissance d'un événement, qui passe d'une dimension locale à globale. A ce stade, les organisateurs sont théoriquement parvenus à hisser l'événement sur la scène internationale, caractérisée par la reconnaissance et la notoriété. Une notoriété que le tournoi de Gstaad n'a pas eu de mal à obtenir. En effet, la manifestation tennistique et l'image du village se sont nourris réciproquement; les organisateurs du tournoi n'ont pas besoin de faire de la publicité ni pour Gstaad, déjà célèbre comme destination touristique originale, ni pour la compétition qui garantit le spectacle de par son appartenance au circuit ATP et la présence de joueurs professionnels mondialement connus. Sachant que les matchs sont retransmis sur toutes les chaînes nationales et sur la chaîne sportive internationale Eurosport, on peut dire du tournoi qu'il a atteint une dimension globale. Mais les organisateurs n'ont-ils jamais pensé à élever la manifestation à un niveau supérieur? Probablement pas. Le tournoi de Gstaad est le deuxième plus grand événement tennistique de Suisse. Précédé des Davidoffs Swiss Indoors de Bâle (3ème plus grand tournoi en salle), il fait partie des International Series de l'ATP. Il s'avère que l'ancien directeur avait doté le tournoi d'un prize money de près de 600 000 euros, mais il était encore loin d'atteindre la catégorie des International Series Gold, composée de seulement neuf compétitions d'une dotation de 800 000 à un million d'euros. Rien ne sert de frôler la faillite sachant que le circuit est totalement contrôlé par l'ATP, qui détient seul le pouvoir de déclasser ou surclasser un événement. L'Open de Gstaad a surpassé une série de problèmes financiers et d'organisation, il semble donc judicieux qu'il continue à évoluer dans sa catégorie, selon son budget, ses capacités d'accueil, son infrastructure, et toujours en adéquation avec le petit village et la population.

Le cas de la Vallée de Joux est quelque peu distinct. Si les manifestations sportives sont promues à travers les fédérations et la presse dans les milieux spécialisés, la reconnaissance internationale n'est pas encore atteinte. Cela peut s'expliquer par la localisation, le choix des disciplines, la dimension des événements et les menaces extérieures déjà mentionnées. La Vallée de Joux est connue comme le berceau de l'horlogerie de prestige, dont la renommée est incontestée. Au cours de ces dix dernières années, la région s'est aussi positionnée en terme d'activités sportives mais ce nouveau pôle a besoin de temps et de soutien pour asseoir sa réputation. Les manifestations doivent faire parler d'elles pour attirer des participants, et cela doit se faire en collaboration avec les structures d'accueil de la région. Le triathlon par exemple n'est apparemment pas

<sup>52</sup> Ce constat diffère des situations de référence étudiées dans des pays en développement comme le Pérou ou le Salvador.

un sport populaire; il demande un haut niveau de préparation physique et n'est pas très attractif en terme de spectacle. Les organisateurs offrent des solutions pour élargir la palette des participants, à travers des étapes adaptées aux différents niveaux et catégories d'âge, et la possibilité de courir en relais. Après de longues discussions, le comité d'organisation actuellement en place a décidé de tout miser sur une manifestation destinée aux familles sportives plutôt qu'aux coureurs d'élite. Nous l'avons déjà dit, ce choix les a poussés à se retirer du circuit national qui aurait conféré à leur manifestation une dimension supérieure. Plusieurs manifestations attirent des personnes de Suisse Romande, mais la participation de coureurs suisse alémaniques ou étrangers est encore relativement faible.

Le cas de la Vallée de Joux nous permet de souligner le fait que le passage d'une dimension locale à une reconnaissance internationale n'est pas automatique. Plusieurs facteurs internes et externes à l'organisation peuvent influencer la croissance de l'évènement vers sa recherche de notoriété. Il est donc nécessaire de modifier la chaîne de valeur de départ et de lui rajouter une clause, la quatrième étape étant possible sous certaines conditions uniquement.

**Tableau I: Une chaîne de valeur propre au cas de Gstaad et de la Vallée de Joux, pour le passage d'une dimension locale à globale**

Etapas		GSTAAD	VALLE JOUX	
Local	Pré-liminaire	Impulsion: Besoin/Motivation économique	Avancer le début de la saison touristique d'été en organisant une manifestation qui attire du monde.  Rentabiliser/utiliser les infrastructures du centre sportif.  Attirer des personnes extérieures à la vallée.	
	1	La communauté locale développe des compétences spécifiques à une activité sportive	Population de montagne se familiarise avec les sports d'hiver et d'été, dont les installations sont financées par l'hôtellerie.	Témoin des évènements, la communauté découvre les opportunités sportives de la région.
Global	2	La communauté locale utilise sa créativité pour créer un évènement sur la base de l'environnement donné	Choix du tennis: sport noble compatible avec l'image prestigieuse de Gstaad.	Les clubs lancent des initiatives autour du Centre sportif puis dans le cadre naturel privilégié de la région.
	3	Développement de la logistique Standardisation de l'évènement	Entrée dans le circuit international Open puis ATP.	Organisation similaire pour tous les évènements.
	4	Reconnaissance internationale (sous certaines conditions)	Atteinte grâce à la qualité du service, aux primes (présence des meilleurs joueurs), à la notoriété du village, à la couverture des médias.	Reconnaissance due au lien avec fédérations et instances nationales.  Notoriété encore faible due en partie aux choix des organisateurs et aux freins extérieurs.

L'intérêt et la pertinence de la recherche présentée ici étaient de voir si une telle méthodologie, développée dans des pays en développement pouvait être validée dans un pays comme la Suisse. Il apparaît à l'étude que la réponse est affirmative. En effet, la comparaison avec le travail déjà cité de l'Union européenne sur dix évènements sportifs et culturels majeurs<sup>53</sup>, nous porte à croire qu'en dépit d'adaptations limitées, l'approche

<sup>53</sup> Cf. Commission européenne. 2007. *Les manifestations culturelles et sportives*, Op. cit. infra note 8.

méthodologique reste la même. Celle-ci vise toujours à valoriser les initiatives locales pour les intégrer dans une économie globale, par le développement des compétences pour l'emploi et des formations appropriées.

Cette approche méthodologique, par ailleurs présentée au Tableau IV de la première partie de cette publication, complète notamment l'étape de la reconnaissance internationale.

## 2. Les conditions nécessaires à la reconnaissance internationale:

Le passage à une reconnaissance internationale ne va pas de soi. La première condition s'articule autour du comité d'organisation et des décisions des personnes en charge de concevoir et réaliser l'évènement. A la Vallée de Joux, la taille de l'évènement dépend en majeure partie du budget et de l'enveloppe financière des sponsors. Le fait de pouvoir compter sur le soutien régulier de quelques grands horlogers permet au Centre sportif d'assurer sans problème l'organisation d'une douzaine d'évènements annuels fixes. Ces évènements de taille et de portées différentes n'ont pas besoin d'atteindre un niveau international pour conditionner la participation des partenaires publics et privés: les sponsors en effet n'attendent pas de retour direct en termes de ventes, leur aide financière est orientée vers la communauté locale et les jeunes plus particulièrement. Les organisateurs ne sont donc pas mis sous pression par leurs sponsors principaux, ils sont libres de choisir le type de manifestations et leur taille.

Actuellement, à la vallée, les choix se sont portés vers des manifestations en symbiose avec la nature qui excluent toute motorisation, et la satisfaction des participants, quelle que soit la catégorie. Il s'agit de gérer des compétitions ou des journées sportives de taille raisonnable, où l'environnement n'est pas mis en péril et où l'expérience humaine prime sur la recherche de résultat. Les organisateurs tiennent véritablement compte de l'habitat naturel: ils sont conscients que ce dernier peut perdre de son attractivité à cause des changements climatiques et qu'il faut protéger les lieux des menaces que font peser la logistique, les transports et les déchets pour assurer la sauvegarde des évènements sportifs en plein air. Parfois donc, ce sont les organisateurs qui décident volontairement de contrôler la croissance de leur manifestation, en évitant de voir trop grand.

S'ils souhaitent préserver le cadre naturel et l'originalité du site, les organisateurs du Centre sportif n'excluent pas de participer à des actions ciblées de grande envergure qui permettrait de faire connaître toute la région, comme le départ et l'arrivée du Tour de Suisse ou l'organisation des premiers Eco-Games d'hiver. Mais il est difficile de penser que le Centre sportif pourra atteindre seul une renommée internationale; il lui faut le soutien de la population locale, qui devra développer une culture d'accueil, et de l'Office du tourisme, qui encouragera les entreprises des secteurs hôteliers et de la restauration à faire des efforts pour présenter aux touristes, participants et spectateurs des offres de séjour de qualité. Le cas de Gstaad illustre bien la relation qui s'est instaurée entre l'évènement sportif et la localité qui l'accueille; les deux interagissent et se renforcent mutuellement. Notre recherche nous pousse à affirmer que la collaboration avec les partenaires locaux, directement ou indirectement liés au tourisme, est primordiale et se pose comme condition nécessaire à la construction d'un lien fort entre manifestation et territoire, dans le but commun de gagner en visibilité et donc en notoriété. Cela dit, il semble aussi nécessaire d'élargir la notion de territorialité. Ce qui n'est pas disponible sur place pourrait venir d'une région voisine ou d'un autre canton, dans une recherche de complémentarité et d'échange de services. Ainsi, pour des raisons de coûts, les organisateurs de Gstaad ont fait appel à l'entreprise suisse Bell pour la restauration du staff, tandis que les boissons sont fournies par un grossiste local.

La Vallée de Joux a un fort potentiel de développement. L'organisation d'un évènement de grande envergure paraît viable, sur un réseau alternatif ou national, à condition de réfléchir à certains problèmes comme le travail bénévole et volontaire. Le Centre sportif a organisé avec succès quatre slowUp d'affilée selon le concept national, mais à long terme, il n'est pas sûr de pouvoir compter sur les volontaires de la Protection Civile. Des contraintes similaires l'avaient obligé à retirer une manifestation du circuit de Swiss-Triathlon. Dès lors, n'est-il pas essentiel de mettre en place un programme pour recruter, former et fidéliser des collaborateurs? De créer une base de données autour des forces actives de la région et de valoriser les expériences bénévoles?

A ce stade, on peut aussi se pencher un moment sur le lien entre la structure du comité d'organisation, les compétences de ses membres et le degré de reconnaissance atteint. Dans le cas de Gstaad, on constate que depuis 2006 c'est une entreprise commerciale qui a repris l'organisation du tournoi. Ses co-fondateurs sont deux personnalités du monde sportif qui veulent faire de Grand Chelem Management S.A. une société d'organisation d'événements professionnelle. Une dizaine de personnes salariées travaillent toute l'année à la réalisation de la manifestation bernoise, en organisant tous les aspects de la compétition et des structures d'accueil. Elles peuvent compter sur le conseil d'administration et le conseil consultatif de la société Swiss Open Gstaad S.A., ainsi que sur des consultants sportifs comme Marc Rosset, ancien champion olympique suisse qui comptabilise quatorze participations au tournoi de Gstaad. De plus, Grand Chelem Management a renouvelé le contrat d'un juge arbitre professionnel de grade international qui assure depuis 2002 le lien entre la direction et l'organisme de l'ATP et aide à la gestion de l'évènement selon les standards internationaux imposés. En outre, durant toute la semaine du tournoi, plus de 300 semi-bénévoles et volontaires collaborent au bon fonctionnement de la manifestation, encadrant environ 38 000 spectateurs et 196 représentants des médias<sup>54</sup>. Le tournoi est donc une grande manifestation gérée par une société professionnelle, réalisée par un grand nombre de collaborateurs provenant de milieux divers, et soutenue par des sponsors locaux, nationaux et internationaux.

L'organisation dominante à la Vallée de Joux se caractérise plutôt par la cohabitation d'un nombre très réduit de professionnels salariés par le Centre sportif ou l'Office du tourisme, et d'un groupe de responsables et de personnels d'encadrement volontaires. On retrouve la structure type du sport associatif, où les organisateurs ne recherchent pas le profit à tout prix. Pour le triathlon d'été par exemple, l'Assistant Events s'entoure de quelques membres du club, nommés responsables des différents secteurs de la compétition. Le premier est un employé fixe du Centre sportif tandis que les autres travaillent de façon non rémunérée, pour le plaisir de mettre sur pied un évènement dans un sport qui les passionne. Les dizaines de bénévoles qui collaborent à la journée du triathlon ont quasiment toujours un lien avec les coureurs ou les organisateurs et sont recrutés de façon informelle.

Nous avons pu observer que plus une manifestation grandit en terme de participants, spectateurs, couverture médiatique et sponsors, plus son organisation devient complexe et exige un investissement à temps complet. Dès lors, les organisateurs doivent théoriquement songer à s'entourer de personnes compétentes et disponibles, en engageant éventuellement plus de personnel salarié. Tous avouent chercher un moyen de s'assurer de la coopération d'un grand nombre de bénévoles, sans quoi la manifestation risque de ne pas offrir des conditions optimales aux participants, ni un spectacle de qualité aux spectateurs. Le cas de la Vallée de Joux montre que le bassin des forces humaines est déterminant pour la pérennisation ou la croissance d'une manifestation, car le nombre de bénévole a une influence directe sur les parcours des compétitions, sur la qualité de l'encadrement et de l'accueil, sur le service en général. On peut dire que l'organisation des manifestations de la vallée repose sur une base associative, où l'expérience professionnelle et sportive de chacun est mise à contribution. D'où l'importance de créer des ponts entre les qualifications des responsables volontaires et la formation des bénévoles, entre les activités et les compétences, dans le but de donner naissance à un groupe de volontaires capables d'assurer la bonne marche de plusieurs évènements sur le long terme.

Dans la recherche continue d'améliorations et de qualité, notons que l'Assistant Events est en contact avec le président du Club de triathlon, directeur d'un institut de certification ISO<sup>55</sup>. Si la Vallée de Joux ne prétend pas obtenir une certification (seules trois manifestations sportives sont certifiées en Suisse), il nous semble qu'une approche en terme de normes de qualité ne peut être que constructive pour la réussite de l'évènement et les personnes qui y travaillent. A ce stade, n'est-il pas utile d'engager une réflexion autour de la relation entre bénévole (voire volontaire) et manifestation sportive, ainsi que de la gestion des ressources humaines?

<sup>54</sup> Allianz Suisse Open Gstaad, Dossier de presse, 15 mai 2007, Facts and Figures 2006, p. 6.

<sup>55</sup> L'organisation internationale de normalisation (ISO) fixe des normes pour tous les domaines d'activités et les produits. Pour les manifestations sportives, on parle de certifications relatives à la qualité du management, l'environnement, la sécurité des installations, etc.

### 3. Les manifestations sportives, des expériences humaines avant tout:

A Gstaad, les détenteurs des droits du tournoi ont confié l'organisation de leur manifestation à une société professionnelle. On pourrait croire que la structure hiérarchisée de l'organisation et la présence de personnes salariées et de volontaires rémunérés (les termes s'opposent par définition) enlèvent du charme à la manifestation. Mais l'observation sur le terrain nous amène à dire qu'il règne dans les coulisses du tournoi une ambiance amicale, voir familiale. Si les volontaires et bénévoles reçoivent une compensation financière pour leur travail, on ne peut pas dire que ce soit l'argent qui motive leur participation. Travailler pour la réussite du tournoi, côtoyer et satisfaire des champions, faire partie d'une grande équipe, c'est tout cela qui semble conférer aux collaborateurs un fort sentiment d'appartenance. Beaucoup de Ressort Chefs et de volontaires reviennent d'année en année pour revivre une expérience unique, faite de relations humaines avant tout.

Mais cette situation n'est pas semblable partout, la nature et le degré de notoriété de l'évènement ayant une influence sur le taux de participation de volontaires ou bénévoles. Dès lors, comment faire pour attirer, satisfaire et surtout retenir des bénévoles? L'étude des pratiques en vigueur à Gstaad présente quelques pistes.

Bien sûr, une manifestation comme le Allianz Suisse Open offrant un spectacle et la possibilité de voir les performances de sportifs professionnels en direct a beaucoup plus de chance d'attirer un grand nombre de volontaires, mais d'autres paramètres sont à mettre en avant.

Premièrement, s'il faut montrer l'attrait de l'évènement, il est aussi essentiel de mettre l'accent sur les opportunités de faire une contribution au sport, gagner l'expérience et la satisfaction liées à un travail, ou encore rencontrer des personnes de divers horizons.

Deuxièmement, à l'heure de publier des annonces pour le recrutement, il faut penser que si beaucoup de postes ne demandent que de l'engagement et de la motivation, d'autres doivent être assumés par des personnes aux compétences plus spécifiques. Il est donc important de présenter les différents secteurs d'activités dans le formulaire d'inscription déjà, puis d'identifier les différents jobs. En allant un peu plus loin, pourquoi ne pas les lister, les décrire, puis les relier aux qualifications requises? Cela permettrait de définir les postes qui offrent une possibilité de développement de compétences et d'attirer les personnes intéressées.

Dans un troisième temps, une fois que le bénévole est sélectionné, il faut s'assurer de son engagement et de ses compétences de base en le rencontrant puis l'informer sur son rôle, sa responsabilité et les conditions de travail dans lesquelles il évoluera. Pour qu'il soit confiant dans son travail, motivé et capable d'offrir un service de qualité, il faut aussi envisager une formation pratique ou, si l'activité est peu spécialisée, du moins une réunion d'information avec le comité d'organisation. Cette année par exemple, les voitures servant au transport des joueurs et personnes d'accompagnement étaient mises à disposition par le nouveau sponsor Cadillac. Ces voitures ont certaines spécificités au niveau de la clé de contact et du démarrage, mais aucun représentant de la marque ne l'avait mentionné. Dès lors, certains chauffeurs ont eu quelques problèmes à manœuvrer leur véhicule et leur responsable a commenté qu'un cours d'introduction à ce type de voiture n'aurait pas été inutile...

Quatrièmement, dans un environnement fait d'imprévu, l'accent est mis sur la communication et la capacité à être pro-actif. Ainsi, la structure organisationnelle du tournoi veut que chaque groupe de bénévole soit rattaché au Ressort Chef du secteur correspondant. Celui-ci hiérarchise et responsabilise ses équipes; munis de radios et d'oreillettes, les assistants sont chargés de relayer l'information pour optimiser la communication.

Cinquièmement, durant toute la durée de l'évènement, il faut traiter le bénévole avec professionnalisme et respect: signe distinctif (une tenue différente pour toutes les fonctions visibles du grand public), nourriture et boisson, pauses, encouragements etc. A Gstaad, la distribution de glaces par une responsable à l'heure du goûter représente un moment de détente et de joie pour les jeunes collaborateurs. Finalement, il faut s'assurer que le bénévole est satisfait de son engagement, qu'il est remercié et reconnu pour ses efforts. Après le tournoi, les chauffeurs sont invités à remplir un questionnaire relatif à l'organisation générale, à la manière dont ils ont été traités et à leur envie de collaborer à nouveau l'année suivante. L'avant dernier jour, tous les volontaires sont aussi invités à

une fête dans l'enceinte du tournoi, un souper de clôture qui vise à les remercier et leur donner la possibilité de passer un dernier moment ensemble. Cette pratique a d'ailleurs aussi lieu à la Vallée de Joux, où les volontaires participent à une après-midi d'initiation sportive suivie d'un repas au Centre sportif.

Les personnes qui s'engagent à titre bénévole constituent la base de tout événement sportif, et beaucoup d'études ont été faites sur la gestion de ces ressources humaines. Selon la situation démographique d'une région, les organisateurs devraient évaluer le nombre de volontaires potentiels, qu'ils soient plutôt jeunes, actifs, étudiants, retraités ou sans profession. A partir de là, il est nécessaire de comprendre les motivations et les attentes d'une personne qui s'engage dans des activités bénévoles, et de proposer des solutions pour y répondre. Selon nos interviews, les jeunes, par exemple, semblent s'engager pour la satisfaction de contribuer à la réussite d'une manifestation tout en pouvant assister au spectacle. D'autres soulignent le fait que leur engagement constitue une expérience. Ils ne se doutent peut-être pas tous que cette expérience qui leur permet de développer des compétences pourrait être mise en avant au moment de rechercher un emploi. Ce constat a donné naissance à un concept intéressant pour le bénévole; la création d'un certificat attestant de sa formation et de son travail au sein de l'organisation. En effet, les jeunes qui terminent leurs études théoriques et qui n'ont pas encore fait l'expérience de la pratique ont besoin de faire valoir le travail effectué dans un cadre non professionnel, et cela est désormais possible avec certains systèmes. En France, le Comité Olympique et Sportif Français (CNOSF) a mis en place un «Carnet de Vie du Bénévole», un outil électronique en ligne qui permet de collecter et capitaliser des expériences bénévoles sur le long terme. En Suisse, le «Dossier bénévolat» sert lui aussi à évaluer et à rendre compte d'un travail fourni à titre volontaire. Les aptitudes et les compétences y sont certifiées pour que les activités bénévoles soient valorisées au même titre que le travail rémunéré. De plus, les détenteurs de ce dossier bénéficient de réductions sur des activités culturelles (musées, zoo) dans toute la Suisse. Ce type d'outil semble être une solution originale pour toutes les personnes qui cherchent une raison justifiant leur engagement, au-delà du simple plaisir de rencontrer des personnes, de passer un bon moment ou de se sentir utile. Prenant la forme d'un curriculum vitae, il représente un instrument intéressant pour les jeunes ou les personnes en quête d'un emploi. En effet, ce carnet ou dossier met en avant toutes les expériences, toutes les compétences développées au fil des collaborations bénévoles, dans une perspective de formation continue.

#### 4. Evénements sportifs et création d'emplois:

Le sport, pratiqué régulièrement ou occasionnellement, de façon professionnelle ou amateur, permet de développer des compétences et valeurs comme l'esprit d'équipe, le respect des règles, la tolérance, la ténacité etc.<sup>56</sup> Au cours de notre étude, nous avons pu constater que l'organisation d'événements sportifs entraîne de la même manière le développement ou le renforcement de compétences clés, liées tant au secteur sportif que professionnel. Le tableau ci-dessous présente les compétences nécessaires à l'organisation d'un événement telles qu'elles ont été citées par les organisateurs de Gstaad et de la Vallée.

Bien souvent, les compétences issues de la pratique sportive comme la compréhension du jeu, la persévérance et la résistance au stress sont primordiales pour assurer le processus de réalisation d'une manifestation. De même, les organisateurs du triathlon ont souligné que les capacités intellectuelles et de communication qu'ils ont développées sur leur lieu de travail à travers la gestion d'équipe ou de matériel leur ont été d'une grande aide à l'heure de décortiquer, planifier et déléguer les différentes tâches de l'organisation. Le tableau référençant les divers secteurs et corps de métiers gravitant autour d'une manifestation sportive comme l'Open de Gstaad nous a montré la diversité des compétences nécessaires à la réalisation de chaque activité. A partir de là, nous

<sup>56</sup> Nations Unies. 2003. Op. cit. infra note 15 Partie I, chapitre 2, 1e sous partie. Cf. annexe I.4.

avons pu dresser une liste des compétences liées à l'organisation d'un évènement sportif, selon qu'elles nous paraissent générales, intellectuelles, de communication, gestuelles ou encore qu'elles s'apparentent plus à des valeurs humaines.

Il apparaît que des compétences découlant de la pratique du sport ont un grand rôle à jouer dans l'organisation d'évènements, à côté de compétences liées aux savoir-faire techniques de chaque secteur ou du monde professionnel en général.

**Tableau II: Compétences identifiées par les personnes collaborant à l'organisation d'un évènement sportif:**

Compétences nécessaires à l'organisation d'un évènement sportif le plus souvent citées:	
Tournoi de Gstaad	Vallée de Joux
Goût pour l'organisation	Sens de l'organisation
Gestion du stress grâce à la motivation personnelle	Capacité à gérer des mini crises
Flexibilité	Capacité à décomposer et fragmenter les tâches
Rapidité de réflexion	Capacité à hiérarchiser et responsabiliser
Créativité	Anticipation
Capacité de communication	Connaissance des règles de la compétition

**Tableau III: Compétences découlant de l'organisation d'une manifestation sportive, selon leur typologie**

Compétences générales	Compétences intellectuelles Domaine cognitif	Compétences de communication interpersonnelle Domaine affectif	Compétences gestuelles Domaine sensori-moteur	Valeurs humaines
Culture générale	Pensée analytique	Capacité de communiquer (définir, partager, diffuser l'information)	Know How	Souplesse, flexibilité
Esprit pratique	Résolution de problèmes	Empathie, écoute	Utilisation d'outils et de techniques spécifiques	Persévérance
Sens de l'organisation	Sens des responsabilités	Leadership		Discrétion
Capacité d'apprentissage	Créativité	Gestion des conflits		Intégrité
Résistance au stress	Autonomie	Esprit d'équipe		Sens de l'engagement
Discipline	Compréhension du sport	Capacité de persuasion		
	Langues étrangères	Enthousiasme		
	Respect des règles	Accueil		
		Respect d'autrui		
		Diplomatie		

Certaines compétences apparaissent tout au long du processus d'organisation, de la conceptualisation à la réalisation. D'autres ne sont utilisées que le jour de la compétition ou du spectacle. Dans tous les cas, la participation à un évènement sportif (à travers un travail de planification avec le comité ou une activité ponctuelle sur le terrain) se présente comme un exercice pratique en temps réel, et offre la possibilité de développer des compétences reconnues et appréciées.

Prenons l'exemple des bénévoles chargés de l'encadrement des sportifs et des spectateurs (hôtesses, placeurs de tribunes, croisements): ils sont en première file face au public, répondent à toutes les questions et représentent les valeurs de l'évènement. On dit d'eux qu'ils sont les ambassadeurs de la manifestation. Dès lors, pourquoi ne pas prendre l'exemple de certains programmes de volontaires qui prévoient des forma-

tions autour de modules comme les langues étrangères et la connaissance du territoire d'accueil?

Même si certaines tâches, peu spécialisées, ne demandent qu'une grande motivation, les bénévoles ont l'opportunité d'apprendre; ils peuvent comprendre les mécanismes d'organisation depuis l'intérieur, observer leurs collègues et supérieurs, réaliser qu'ils ont un rôle à jouer pour l'évènement et qu'on compte sur eux. Petit à petit, ils peuvent prendre des responsabilités et évoluer au sein de l'organisation. A Gstaad par exemple, beaucoup de jeunes ont commencé comme ramasseurs de balle avant de devenir assistants des Ressort Chefs puis responsables d'équipe. D'autres ont travaillé chaque année dans un autre secteur d'activité pour avoir une vue d'ensemble du tournoi et gagner de l'expérience dans des domaines différents.

Nous pensons que la participation à l'organisation d'une manifestation sportive est forcément liée à l'activité physique d'une manière ou d'une autre. Elle peut être l'aboutissement d'une passion, un jeune joueur de tennis pouvant s'inscrire comme ramasseur de balle pour rencontrer les professionnels qu'il admire. Mais elle peut également entraîner une meilleure compréhension du jeu, susciter l'intérêt et stimuler la pratique du sport en question auprès des amateurs ou des non sportifs. Il se crée alors une sorte de cercle vertueux où un jeune développe des compétences tant liées à la pratique sportive qu'à son expérience au sein d'une organisation. C'est cela que traduit l'expression d'«organisation apprenante». A la Vallée de Joux, les organisateurs ont imaginé des courses pour les enfants le jour du triathlon; ils espèrent ainsi donner la possibilité au sein de la population locale. Cet esprit de découverte ne devrait pas être cloisonné au secteur sportif des participants, mais aussi diffusé au sein de l'organisation et auprès des bénévoles. En effet, il nous a semblé que les organisateurs avaient tendance à croire que les jeunes postés aux croisements ou aux parkings n'apprennent rien de leur expérience bénévole, d'où le manque d'intérêt et de participation. Mais comme nous l'avons vu, chaque expérience peut être enrichissante. Si nous reprenons le cas de Gstaad et de la gestion du trafic, nous constatons que les jeunes ont beaucoup à apprendre d'une expérience sur le terrain. Voilà dix ans que l'association des «Verkehrskadetten» (Agents de circulation) a vu le jour dans le but d'offrir aux jeunes une formation utile pendant leur temps libre. Les jeunes de 11 à 18 ans apprennent ainsi à fluidifier et diriger le trafic aux déviations, croisements, parkings et autres barrages routiers, selon les lois du code de la circulation. A côté de ce noyau d'activités, ils apprennent à dispenser les soins des premiers secours, à se faire comprendre par talkie-walkie, à utiliser les extincteurs et à lire les cartes du territoire. Ces jeunes sont rapidement postés seuls à un croisement, ils apprennent donc à être indépendants et à assumer leurs responsabilités. Les plus expérimentés peuvent même évoluer au sein de l'association et assumer des fonctions de cadre ou de formateur. La concurrence avec des sociétés privées les oblige à offrir un service de qualité pour survivre. En effet, l'association n'est pas sponsorisée et ses membres ne paient pas de cotisations; le matériel, les uniformes et les soldes sont financés par les organisateurs de différentes manifestations. La réputation de l'association assure donc sa survie, et les jeunes membres en sont conscients.

Organisateurs de toute manifestation, gardez à l'esprit que toute expérience pratique est source d'apprentissage pour les jeunes ! Des jeunes qui développeront des compétences et sortiront grandis de leur expérience sur le terrain: plus responsables, plus professionnels, ils seront aptes à entrer dans le monde de l'emploi. Même si aucune formation spécifique n'est dispensée, le fait de participer à la réalisation d'une manifestation et d'être en contact avec des coureurs et des organisateurs ne peut être que bénéfique sur le plan de l'épanouissement personnel et du processus de formation.

Ce constat est encourageant sachant que les expériences bénévoles au sein de manifestations sportives et culturelles sont toujours plus appréciées par les employeurs, qui recherchent des personnes en bonne santé physique ayant déjà un peu d'expérience, capables de travailler en équipe, d'être pro-actifs et motivés, pour ne donner que ces exemples. A côté des cursus académiques, le sport en tant que pratique ou spectacle offre donc aux jeunes (et aux moins jeunes) la possibilité de développer des compétences qui complètent une formation de base et sont une autre source de développement personnel. Si jusqu'à présent les employeurs suisses considéraient l'armée et son école de recrue comme le complément parfait aux études, le sport pourrait bien obtenir la même reconnaissance, sur le modèle des Etats-Unis, dans le sens où il est entouré de valeurs humaines et de compétences spécifiques applicables au monde professionnel. De plus, de par sa popularité et sa diversité, le sport a la capacité de toucher un plus grand nombre de jeunes, et notamment de jeunes filles.



Certains l'ont compris et ont développé des concepts de manifestations sportives organisées pour et par les jeunes. C'est le cas des Universiades qui voient plusieurs universités d'Europe entrer en compétition tout en développant le respect et la compréhension mutuelle ou de l'Association du Polyathlon de l'EPFL (Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne) qui propose de nombreuses épreuves sportives intenses comme le Polygiro, dont le but est de relier trois grandes écoles d'ingénierie (EPFL Lausanne, INP-Grenoble, Polito Turin) à vélo<sup>57</sup>. De la même manière, en France, les «Rando-Raid» sont une série d'épreuves du Championnat de France Universitaire qui se décline en onze sélectives et une finale nationale, où des équipes d'étudiants se confrontent sur un parcours d'environ 45 à 55 km alternant des sections d'orientation, de VTT et de navigation. Pour participer, une équipe doit se composer de quatre étudiants dont au moins deux licenciés de la FFSU (Fédération Française Sport Universitaire). Les équipes non licenciées peuvent également participer pour le Challenge Grand Public.

Ces exemples de manifestations nous montrent bien comment un cursus académique peut être mis en relation avec le secteur sportif, dans une perspective d'employabilité.

Nous le répétons. Il nous semble primordial de valoriser le sport et la participation à l'organisation d'évènements sportifs comme étant une source de développement et de consolidation de compétences clés. Des compétences qui contribuent à la formation continue de la population locale engagée (étudiants ou non) et peuvent entraîner une augmentation du niveau de qualité de toute la manifestation. Dans cette perspective sociale et économique, on constate qu'une manifestation sportive locale a le moyen de développer toute une région.

---

<sup>57</sup> <http://www.polyathlon.org/index.php>.

## Conclusions et possibilités ultérieures d'action

Notre projet de recherche-action articulé autour de deux cas pratiques en Suisse nous a permis de comprendre de façon empirique le rapport qui unit autour de l'organisation de manifestations sportives des thématiques aussi diverses que le développement de compétences, la notoriété et la reconnaissance des dits événements, le tourisme et l'emploi.

### I. Possibilités d'actions à mener au niveau des cas étudiés:

#### *Pour la Vallée de Joux: des efforts à continuer*

Depuis une quinzaine d'années, à travers des manifestations de tailles différentes, la direction du Centre sportif et de l'Office du tourisme a tenté de donner une nouvelle orientation à la Vallée de Joux, en transformant son image exclusivement industrielle de «Watch Valley» en celle d'une région du sport. Ce processus lent et difficile s'articule autour de douze compétitions organisées tout au long de l'année, dont la majorité constitue des exemples d'«événements silencieux»<sup>58</sup>, dans le sens où leur intérêt touristique dépasse largement l'impact médiatique. Le but étant de faire connaître la région et ses multiples possibilités en termes de vacances ou de camps sportifs, le public cible est constitué de familles en quête de grands espaces naturels et d'activités physiques en tout genre. Grâce au soutien de grands sponsors fidèles, les organisateurs sont parvenus à créer un Challenge Sportif en inscrivant les compétitions dans le long terme, et ne souhaitent pas forcément alourdir le calendrier des manifestations, exception faite d'un ou deux projets de dimension internationale. En effet, ils réfléchissent en termes de développement durable et sont obligés de tenir compte des aspects sociaux et environnementaux influençant leur région, d'où un contrôle de la taille et du nombre des manifestations. Une question se pose alors: ne serait-il pas judicieux de sélectionner une ou deux manifestations et de faire de leur organisation des «centres de formation pour volontaires»? Pourquoi ne pas aller dans le sens du Carnet de vie ou du Dossier bénévole et prendre la responsabilité de structurer et de donner un contenu aux expériences bénévoles des jeunes, dans une perspective de formation continue? Les sponsors pourraient être mis à contribution de façon à créer une base de données et des modules de formation; le Centre sportif pourrait organiser des conférences pour partager sa philosophie avec la communauté locale ou rechercher des connexions extérieures dans l'idée d'échanger les bonnes pratiques. Car nous l'avons déjà dit, seule la définition d'un noyau de compétences peut permettre à la vallée de créer de la valeur ajoutée pour la région et ses jeunes. Et seul un bassin de volontaires motivés par l'acquisition d'expérience et toujours mieux formés peut assurer le futur et la qualité des événements sportifs. La boucle étant ainsi bouclée...

#### *Pour le tournoi de Gstaad: de nouveaux défis à relever*

Le cas de Gstaad nous a, quant à lui, permis de modifier notre chaîne de valeur initiale; la première étape est désormais précédée d'un niveau préliminaire (étape 0)

<sup>58</sup> JUNOD, Thomas, «Grands événements sportifs: des impacts multiples» in *Finance et Bien Commun, La finance joue avec le sport*, numéro 26, Hiver 2006-2007, p. 95.

et le passage à une reconnaissance internationale est nuancé par certains facteurs ou conditions. Actuellement, le Allianz Suisse Open semble avoir atteint son niveau de croissance final et ne peut que rechercher la qualité de la manifestation dans une catégorie donnée. Son impact médiatique et touristique s'inscrit dans le long terme et continue d'entraîner de nombreuses conséquences positives pour la région, en termes socio-économiques. Après avoir dépassé les problèmes financiers, le tournoi et la région doivent désormais se positionner face à de nouveaux défis, comme la démocratisation du tennis qui attire un public différent de la cible touristique traditionnelle; la météo qui freine la vente d'abonnements hebdomadaires et entraîne une augmentation des spectateurs journaliers faisant l'aller-retour sans séjourner sur place; ou encore la concurrence avec d'autres tournois ATP de catégorie égale ayant lieu aux mêmes dates à l'étranger, qui pousse les organisateurs à redoubler d'ingéniosité pour attirer les plus grands joueurs du circuit et offrir un spectacle digne de ce nom.

Les deux cas pratiques présentent de grandes différences dans les structures d'organisation, la Vallée de Joux étant caractérisée par des comités de type associatif tandis que le tournoi de Gstaad est géré par une société à statut marchand. L'une s'appuie sur un petit noyau de trois employés et sur le travail d'une soixantaine de bénévoles, l'autre sur une douzaine de professionnels rémunérés, et de 300 semi-volontaires. Au-delà de ces différences, plusieurs constats s'imposent à l'observateur.

### ***Pour les deux cas étudiés: des constats s'imposent***

Premièrement, les manifestations sportives sont des environnements riches en imprévus qui exigent de leurs organisateurs un grand degré de polyvalence et de réactivité. En effet, dans un cas comme dans l'autre, les personnes qui travaillent à la réalisation des diverses activités d'organisation ne sont pas toutes issues d'une école de management sportif et n'ont pas forcément suivi une formation spécifiquement liée au sport. Elles ne sont pas arrivées aux postes organisationnels à travers un cursus purement académique, mais bien par diverses expériences passées dans le monde du sport ou professionnel en général. Les compétences développées à travers la pratique d'une activité physique viennent généralement compléter un noyau de compétences de base acquis lors de précédentes expériences professionnelles. Le reste s'apprend sur le terrain, en temps réel.

Deuxièmement, notons que l'organisation d'une manifestation s'articule non seulement autour des professions directement liées au secteur sportif (athlètes, entraîneurs, arbitres) mais aussi de corps de métiers d'horizons très distincts (chauffeurs, monteurs d'infrastructures, cuisiniers, médecins, jardiniers etc.). Nous avons pu constater que la conception et la réalisation d'un événement sportif dans une petite région n'entraîne pas la création d'emploi à long terme, car les organisateurs font souvent appel à des sociétés locales qualifiées et à leurs personnels habituels; si quelques entreprises ont recours à des «extras» pour renforcer leurs équipes le temps de l'événement, on ne peut pas dire que des postes soient véritablement créés. Ce constat semble être vérifié pour le secteur du sport professionnel en général. En effet, comme le mentionne le rapport Vocasport, «la forte croissance de ce secteur ne correspond pas pour autant à une augmentation des emplois comparables. Elle correspond plutôt à une augmentation de la masse salariale, particulièrement de la part réservée aux vedettes sportives»<sup>59</sup>.

Si la manifestation sportive ne génère pas une augmentation des emplois, elle permet de répertorier les professions liées au secteur sportif et les activités qui y sont rattachées indirectement. Sur cette base, on peut identifier les compétences nécessaires à chaque profession ou activité, avec deux finalités. D'une part, le fait de définir clairement les compétences nécessaires à l'accomplissement d'une tâche permet de recruter, former et affecter les bonnes personnes aux bons postes, dans une recherche continue de qualité du service. D'autre part, cela permet de mettre en avant les opportunités que représentent les expériences bénévoles en termes de développement de compétences, chez les jeunes et les moins jeunes. Il apparaît que si l'événement permet de créer des partenariats économiques inédits dans une région, il peut aussi entraîner des conséquences positives sur le plan social.

<sup>59</sup> Projet VOCASPORT, p. 81, Op. cit. infra note 20 Partie I, chapitre 2, sous partie 2.

Ainsi, l'évènement peut représenter une invitation, un encouragement à la pratique sportive parmi la population locale, notamment auprès des jeunes qui ont la possibilité d'admirer des joueurs/coueurs d'élite ou de se familiariser avec le sport à l'affiche. De plus, le défi d'organisation que représente une manifestation pour une collectivité peut constituer un élément mobilisateur puissant capable de donner une impulsion nouvelle à une région; il peut stimuler l'envie de s'impliquer autour d'un projet et donner lieu, en cas de réussite, à un sentiment de fierté et d'accomplissement au sein de la communauté.<sup>60</sup>

Pour conclure à ce niveau, il paraît essentiel qu'une manifestation soit véritablement ancrée dans la localité qui l'accueille, qu'elle soit soutenue par des partenaires et acceptée par la population, l'idéal étant que cette dernière s'implique dans l'organisation par un travail volontaire. En échange, la manifestation promet d'accroître la visibilité de toute la région et doit se proposer d'offrir aux personnes impliquées dans l'organisation la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences ou savoir-faire dans un contexte dynamique. Que les organisateurs cherchent à obtenir une reconnaissance internationale ou non, on ne peut que les encourager à mettre en place des stratégies de gestion des ressources humaines pour assurer l'existence de la manifestation et sa qualité. Finalement, pourquoi ne pas créer des ponts entre la manifestation sportive et les enjeux de croissance touristique et économique de la région? Le sport est un moyen de développer le territoire, dans une économie fortement intégrée et globalisée si l'on prend le cas de la «Watch Valley»; qu'il prenne la forme d'une pratique ou d'un spectacle, il crée des possibilités en termes de développement de compétences chez les jeunes, stimule l'économie locale et soutient le tourisme. Le sport ne doit pas être confiné dans son secteur; il semblerait qu'il puisse servir à entrer dans un processus plus global pour la croissance et la viabilité de toute une région, comme nous le verrons ci-après.

## 2. Possibilités d'applications au-delà des cas étudiés:

Plusieurs applications concrètes visant à structurer les événements sportifs locaux peuvent donc contribuer à réaliser des changements sociaux notables, à créer des services ainsi qu'à réduire les problèmes d'inégalité.<sup>61</sup> Les coopérations sportives pourraient aussi favoriser des actions culturelles.<sup>62</sup> Toutefois, la mise en place de mécanismes plus décisifs de formation et d'apprentissage pourrait être utile pour mettre en avant les valeurs du sport qui se rapprochent des compétences pour l'emploi, par exemple dans le monde de l'entreprise.<sup>63</sup> Il s'agit d'améliorer la connaissance des capacités et qualifications issues d'événements sportifs organisés au niveau local. Cela permet d'analyser l'évolution d'un événement sportif de l'échelle locale à l'échelle globale. Divers cadres d'applications concrètes de cette méthodologie sont alors envisageables, depuis la formation dans les Universités jusqu'aux interactions permettant l'insertion dans le monde du travail, en passant par les événements sportifs.

<sup>60</sup> JUNOD, Thomas, «Grands événements sportifs: des impacts multiples» p. 96 Op. cit. infra note 60.

<sup>61</sup> Comunidad de Madrid. 2002. *Actividad físico deportiva como instrumento para el desarrollo personal y social*. Publié par la Direction Générale des Sports de la Communauté Autonome de Madrid, programme *Forodeporte*. 2002.

<sup>62</sup> *Sport et Francophonie*, (Cahiers de la Francophonie. L'Harmattan, 2001) disponible sur Internet: [www.potomitan.info/ayiti/magazine.php](http://www.potomitan.info/ayiti/magazine.php).

<sup>63</sup> Cf. Réseau «Job & Sports». 2005. *Développement des compétences sociales par le Sport pour les jeunes en difficulté d'intégration*, Office des Sports de Slovénie, Ljubljana. [www.cesdonbosco.com/profes/lumomo/j&s\\_docum/Files/handbook.htm](http://www.cesdonbosco.com/profes/lumomo/j&s_docum/Files/handbook.htm).

### **Pour les académies et les universités: Des formations pluridisciplinaires**

Il serait utile de mettre en place une collaboration entre les universités et le monde du sport, pour réaliser des programmes de formation (universitaires et masters) développant des compétences de bases et relationnelles par le sport. Ces formations viendraient compléter les masters, déjà en place, pour la gestion des fédérations sportives et les sciences physiques, avec une approche multidisciplinaire, couvrant les secteurs sportifs, touristiques et culturels, qui serait un atout indéniable pour les jeunes. Cela permettrait aussi aux jeunes de s'adapter aux changements de situations et aux opportunités propres au marché du travail dans ce secteur.<sup>64</sup> Il s'agirait donc d'une interaction positive au service de l'emploi. De la sorte, en prenant en compte le sport dans les formations universitaires, on intégrerait, chez les jeunes notamment, une dynamique d'insertion à l'emploi et au Travail Décent par le sport, qui fait actuellement défaut.

### **Pour faciliter l'entrée dans le monde du travail: Un inventaire des emplois sportifs**

L'Europe des 27 dispose d'un inventaire des métiers et occupations sportives qui offre une connaissance approfondie de la situation du secteur sport et des secteurs associés.<sup>65</sup> Il permet d'évaluer les gisements potentiels d'emploi bien au-delà du secteur du sport proprement dit. Ce travail pourrait être étendu aux autres secteurs évènementiels, culturels et touristiques et avoir le soutien de l'Union Européenne ainsi que les partenaires sociaux du BIT.<sup>66</sup> Un tel inventaire pourrait aussi être étudié dans d'autres régions du monde, en particulier en Afrique et en Amérique Latine en vue de contribution à l'insertion des jeunes dans le monde du travail, notamment

### **Dans les entreprises: bonne santé, meilleure productivité**

Si le sport peut apprendre aux jeunes à travailler en équipe, à développer un bon esprit d'initiative et finalement à réussir leur insertion professionnelle, on se rend compte depuis quelques années que les employés (pas seulement les jeunes) et les employeurs gagneraient à développer le sport à l'intérieur de l'entreprise. Ainsi, par exemple, «Allez Hop!», une initiative des services du sport et de la santé publique de la Confédération suisse, de Promotion Santé Suisse et de Swiss Olympic (le comité national olympique de Suisse) permet à 43 entreprises suisses de favoriser la pratique du sport pour leurs employés.<sup>67</sup>

Comme en témoigne Jean-Paul Genoud, ancien sportif de haut niveau et directeur général d'une de ces entreprises qui compte 200 collaborateurs: «l'investissement dans le sport, c'est comme un investissement de formation, comme si nous offrions un cours de management aux employés». Cela permet une vie plus équilibrée, plus de motivation, de concentration et une meilleure productivité au travail. Une entreprise faisant travailler 970 personnes en Suisse alémanique a aussi vu diminuer de moitié en 5 ans,

<sup>64</sup> L'ouvrage *Multiple Intelligences* montre bien (de la page 213 à la page 232) l'importance de l'encouragement de ce lien entre le monde l'éducation et celui de l'emploi, toujours en mouvement, pour permettre le développement de qualités telles le Leadership et le management dans le chapitre 12 co-écrit avec Seana Moran. Cf. GARDNER, Howard. 2006. *Multiple Intelligences*, new horizons, édition complètement mise à jour et révisée d'un ouvrage au même titre de 1993, publié par Basic Books, member de Perseus Books Group.

<sup>65</sup> Cf. *Beyond the Scoreboard*, Op. Cit. infra notes 19 & 24 (Partie I chapitre 2), particulièrement le chapitre 6 de Jean Camy, page 85, revoyant la situation européenne des opportunités d'emplois dans le secteur du sport. Le Chapitre 14 de Giovanni di Cola, identifiant les emplois, les compétences et qualifications pour l'embauche montre bien (pages 173 à 192) qu'il s'agit très souvent d'emplois ne faisant pas partie du sport à proprement parler mais nécessaire à sa pratique (infirmière, gérant de stade, journaliste...).

<sup>66</sup> Cf. Commission européenne. 2007. *Livre blanc de l'Union Européenne sur le sport* publié en juillet: [http://ec.europa.eu/sport/whitepaper/wp\\_on\\_sport\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/sport/whitepaper/wp_on_sport_fr.pdf).

<sup>67</sup> Cf. <http://www.allezhop.ch/index.cfm/fuseaction/show/temp/default/path/1-506>.

le nombre d'heures perdues pour cause de maladies en suivant une technique de relaxation et de gymnastique.<sup>68</sup>

Le BIT a développé un programme de formation qui vise à promouvoir une bonne santé au travail par le sport en 2003 (cf. Annexe I.1). Il s'agit de réduire les tensions et conflits mais également les problèmes sociaux et de santé publique (prévention de l'alcoolisme, du SIDA et de la violence), tout en respectant les normes du travail et surtout les libertés fondamentales du travailleurs comme la liberté d'association et l'égalité des chances.

### ***Lors des évènements sportifs au niveau local: des compétences à reconnaître***

La contribution des volontaires est indispensable à la réalisation des manifestations sportives. Les manifestations sportives présentent en retour une opportunité pour les jeunes qui s'engagent dans une activité bénévole et ont l'occasion de développer des compétences. Ils peuvent comprendre les mécanismes d'organisation de l'intérieur, observer leurs collègues et supérieurs, réaliser qu'ils ont un rôle à jouer. Petit à petit, ils peuvent prendre des responsabilités et évoluer au sein de l'organisation. Le potentiel d'un évènement sportif en matière de développement des compétences professionnelles est donc réel mais encore insuffisamment exploitée. Des tentatives, réalisées en France et en Suisse, nous invitent à proposer le développement d'un carnet européen du bénévole (cf.pg. 62-63).

### ***Dans les appels d'offres des évènements sportifs, culturels et touristiques: Intégrer les Normes internationales du Travail (NIT):***

De plus en plus, les événements, sportifs et touristiques, qu'ils soient locaux ou internationaux, sont appelés à respecter un certain nombre de principes et standards de qualité, qui les rapprochent des valeurs et normes fondamentales du BIT en dehors de toute autre considération concernant la gestion des ces mêmes événements.

Toutefois, si, en principe, certaines normes internationales du travail sont prises en compte dans les dossiers d'appel d'offre, elles ne sont pas explicitement indiquées dans les dossiers. Pour autant qu'elles constituent une référence par moment, les NIT ne sont pas expressément utilisées comme cadre de collaboration assurant le développement durable et le Travail Décent. Il en découle des difficultés rencontrées, parfois, dans l'exécution des travaux, une fois l'appel d'offre sélectionné, et la non-conformité avec les besoins des travailleurs et l'agenda du Travail Décent.

Pour éviter ces problèmes, il serait intéressant, au préalable, de:

- identifier les NIT qui devraient systématiquement être indiquées dans les dossiers d'appel d'offre de ces événements;
- identifier les événements locaux qui respectent déjà les NIT et les normes fondamentales;
- proposer une stratégie pour promouvoir les NIT dans ces mêmes appels d'offres.

### ***Dans les centres de récréation ouvriers au Salvador: développement territorial, formations pour l'emploi et sports de nature***

Une mission récente du Centre Régional d'Education Populaire et Sportive (CREPS) de Voiron (France) et du BIT au Salvador a permis de mettre en valeur des formations nécessaires pour développer les services et les emplois dans des centres récréatifs du Ministère du Travail, ouverts aux travailleurs du secteur public et à leur famille et prêtés à titre gratuit à des fédérations sportives telles l'aviron ou à des équipes en préparation pour des jeux continentaux.

Parmi les recommandations de la mission, qui a constaté le grand potentiel que ces centres détenaient dans les sports de nature, il convient de noter la mise en place d'un conseil de gestion interministériel qui aurait, entre autre, la charge de définir une politique sportive/récréative et une politique tarifaire différenciées selon les services,

<sup>68</sup> Cf. MOUSSADEK, Marion, «Chez Hotela, Losinger et Victorinox, le sport est entré dans l'entreprise» pour le numéro 453 du supplément Carrières du journal *Le Temps*, publiée le 14 mars 2008, d'où proviennent ces exemples.

de renforcer la spécialisation des centres en s'appuyant sur la notion de famille des sports (sports de combat, collectifs, nautiques et d'adresse) et de renforcer le lien entre formation et animation des centres.

Ce dernier point, contribuant à la formation d'éducateurs sportifs, renforcerait les besoins du pays en la matière et dans des secteurs économiques associés tels le tourisme. Le développement d'une formation expérimentale pour l'emploi s'appuierait sur une logistique rénovée des quatre centres ouvriers du Ministère.

Le diagnostic ainsi décrit dépasse largement le secteur sport proprement dit pour toucher directement, d'une part, la formation pour l'emploi en renforçant le développement des qualifications, largement évoquées dans d'autres parties de ce texte et d'autre part, les initiatives visant à développer le territorial et le local avec une vue sur les standards nationaux et internationaux de qualité conformes aux normes internationales du travail.

# Annexes

---

- III.1. *Table ronde sur: «L'organisation de manifestations sportives locales: Quelles compétences pour quelles reconnaissances»*
- III.2. *Résumé de la Mission d'expertise du CREPS et du programme Universitas du BIT au Salvador pour le Ministère du Travail et de la Prévision Sociale du Salvador:*



**Annexe III.1. Table ronde sur:****«L'organisation de manifestations sportives locales:  
Quelles compétences pour quelles reconnaissances»**

(Salle XII, Elimane Kane, M3 Sud)  
14 Septembre 2007

**Participants:****A. Partenaires:**

Laurent Ardiet, Centre Sportif/ Vallée de Joux Tourisme. Vallée de Joux  
Eric Duruz, Responsable de l'association pour le «Développement des activités économiques de la Vallée de Joux» (ADAEV)  
Thomas Waser, Directeur Centre Sportif/Vallée de Joux Tourisme

**B. Institutions sportives:**

Arne Barez, Coach, Munster, Allemagne  
Denis Cheminade, Responsable des activités locales. Comité National olympique et sportif français, CNOSF, Paris, France  
Ramaz Goglidze, Président de Georgia Softball federation, Georgie  
Denis Poncelin, Directeur CREPS, Centre d'Education populaire et sportive Rhône-Alpes, France  
Don Porter, Président, international Softball Federation, Etats-Unis d'Amérique

**C. Agences de l'ONU:**

Claire Belony, ILO/ Universitas	Vladimir Gasskov, EMP/SKILLS-ILO
Giovanni di Cola, ILO/ Universitas	Varkey Jose, Institut, ILO
Christel Costa, consultante BIT	Andrea Machner, ILO/Universitas

David Winiger, Bureau du Conseiller Spécial du Secrétaire Général pour le Sport, au Service du Développement et de la Paix. ONU, Genève

**D. Invités d'honneur:**

S.E.Giuseppe Deodato, Ambassadeur de l'Italie en Suisse, Berne  
Adolph Ogi, Conseiller Spécial du Secrétaire Général pour le sport, au service du développement et de la Paix. ONU, Genève

**E. Délégués gouvernementaux:**

Matthias Dettling, Swiss Academy for Development, Bienne  
Marta Escribano Carrasco, Responsable du "Youth Council", Madrid, Espagne  
Daniel Mateos, Comunidad Autonoma de Madrid, Espagne  
Usha Selvaraju, Swiss Academy for Development, Bienne

**F. Universités et centres de recherche:**

Simone Baglioni, Université Bocconi de Milan, Italie  
Jean Dutoya, Amnyos Cabinet de consultants, Paris Bruxelles  
Janique Leblanc, Journaliste Radio Suisse Romande  
Catherine Monnin, EPFL, Lausanne  
Bouzaïene Naceur, Université de Lyon, France  
Vincent Nassar, EPFL Lausanne  
Rose-Marie Répond de l'OFSP (Office fédérale du sport de Macolin).  
Nataschia Taverna, Université de Genève

### Compte rendu:

En réunissant des experts et des acteurs économiques locaux dans les secteurs du sport, de l'emploi et de la jeunesse; la recherche-action devait être validée par des critiques et apports complémentaires. Les participants sélectionnés lors de cette rencontre, bien que venant d'horizons très divers (agences des NU, institutions sportives, ONG, etc.) ont pu partagé leur intérêt commun pour les thèmes abordés. L'objectif de cette rencontre était de mettre en contacts des personnes qui travaillent sur des problématiques identiques, mais parfois «*de manière isolée*», comme Keith Gilbert du *Hartpury College (West England)* a pu l'admettre, pour enrichir et faciliter les avancées et la mise en œuvre de leurs travaux.

Tous les conférenciers se sont accordés pour reconnaître le sport comme véhicule et porteur de valeurs. Adolf Ogi, Secrétaire Général Adjoint des Nations Unies, considère ainsi le sport comme «*la meilleure école de vie*»; l'Ambassadeur d'Italie en Suisse soulignait le «*moyen d'intégration formidable pour le monde*» et saluait l'importance de «*mêler sport et éthique*». Au-delà de ces valeurs, le sport a souvent une place importante dans la vie économique et sociale des personnes, particulièrement des jeunes. En «*motivants les jeunes à faire du sport*», comme le fait Don Porter, de l'International Softball Federation, notamment, on favorise aussi «*l'accès au monde du travail*», comme l'a démontré Denis Cheminade.

Les conclusions de la recherche-action ont été distribuées aux participants. Leurs contributions sont réunies dans le compte-rendu suivant. On y abordera le point de vue des organisateurs qui mobilisent les ressources en tentant de favoriser le développement (I) et celui de ceux qui travaillent volontairement, pour acquérir des compétences (II).

### 1) L'organisation d'événements sportifs: Mobilisation pour le développement?

Comme l'ont souligné l'ensemble des participants de la table ronde, le sport est un outil de premier plan pour le développement. Qu'il s'agisse du territoire ou de l'emploi et des compétences des personnes, l'organisation d'événements sportifs mobilise les forces en présence à plusieurs niveaux.

#### 1) La mobilisation du territoire, pour le sport et vers le développement:

Les petites manifestations sportives locales bien que discrètes sont une source de développement pour les régions qui les accueillent. Le lien entre territoire et organisation de la manifestation sportive est primordial, surtout lorsque celle-ci se déroule au niveau local. La collaboration avec les partenaires locaux, directement ou indirectement liés au tourisme, permet la construction d'un lien fort avec le territoire qui fait gagner en visibilité et en notoriété. Daniel Mateos, de la Communauté autonome de Madrid l'a bien montré avec un exemple de canoë-Kayak dans la région de Léon. Cependant, les manifestations sportives locales doivent aussi se différencier par l'offre sportive qu'elles proposent afin de se faire une place sur le «*marché*» sportif événementiel. Ainsi, la Vallée de Joux propose un panel d'activités en accord avec l'esprit de la vallée dont l'environnement naturel est un atout. Comme Monsieur Duruz le souligne, «*il faut se distinguer en valorisant ce que nous avons de différent*». En utilisant au maximum les caractéristiques d'une région et en choisissant des activités en adéquation avec ses habitants (emplacement géographique, environnement naturel particulier, etc.), les événements sportifs mettent en valeur les régions et leur attractivité.

Il serait intéressant de voir comment la dynamique entre sport et développement territorial s'exprime notamment via «*un réseau européen d'organismes d'événements sportifs*», proposé par Jean Dutoya et comment elle pourrait être encouragée dans les pays en voie de développement ou en conflit, comme au Liban, selon Vincent Nassar, étudiant à l'EPFL, et avec l'aide de la *Swiss Academy for development*, par exemple.

#### 2) La mobilisation de personnes volontaires, forces vives du milieu sportif:

La contribution des volontaires est indispensable à la réalisation des manifestations sportives. Dans le monde du sport, le volontariat représente bien plus qu'un renfort: c'est une force indispensable à la préparation et au déroulement d'une manifestation. Comme Jean Dutoya, consultant chez Amnyos, cabinet de conseils en politiques publiques, le notait, «*le secteur sportif est l'un des derniers où le nombre d'heures bénévoles est supérieur au nombre d'heures salariées*». Il est donc fondamental de «*gérer le bassin des forces humaines*» de tout ages, comme le note également Christel Costa, car c'est essentiel pour pérenniser ou faire croître une manifestation. Cela a une influence directe sur les

parcours des compétitions, sur la qualité de l'encadrement, de l'accueil et sur le service général. Les manifestations sportives présentent une opportunité pour les jeunes qui s'engagent dans une activité bénévole. Même si certaines tâches spécialisées *«ne demandent qu'une grande motivation, les jeunes ont l'occasion de développer des compétences»*. Ils peuvent comprendre les mécanismes d'organisation depuis l'intérieur, observer leurs collègues et supérieurs, réaliser qu'ils ont un rôle à jouer pour l'évènement et que l'on compte sur eux. Petit à petit, ils peuvent prendre des responsabilités et évoluer au sein de l'organisation.

Pour cela, la reconnaissance des bénévoles, qui les aide à avoir un esprit d'équipe, à s'impliquer davantage et plus nombreux n'est pas un détail et nécessite une bonne communication. Les bénévoles ont besoin d'être reconnu au sein de l'organisation, car cela fait la différence, comme les professeurs Catherine Monnin de Lausanne et Naceur Bouzaiene de Lyon l'ont souligné. En plus, l'organisation d'une manifestation sportive, souvent caractérisée par des aléas et des contretemps, demande un niveau élevé de compétence, *«c'est une opportunité hors du commun pour acquérir et consolider des compétences professionnelles»*. Cela apprend à résoudre des problèmes, à analyser et proposer des alternatives, à diriger, tout en gérant le stress. Ces compétences, puisées dans le monde du sport, seront utiles bien au-delà de l'évènement et de son contexte, dans d'autres professions, tout au long de leur vie. Le potentiel d'un évènement sportif en matière de développement est donc réel mais cette richesse est encore insuffisamment exploitée.

## II) Le volontariat, lors d'évènements sportifs: Investissement pour l'emploi?

Développer des compétences lors de l'organisation d'une manifestation locale est un atout indéniable. Certaines pistes visant à atteindre cet objectif peuvent être approfondies.

### 1) La reconnaissance des acquis du bénévole pour valoriser l'expérience:

Dans le sport, un potentiel éducatif a été identifié mais il a besoin d'être mieux présenté. Souvent, *«les bénévoles ne font pas l'effort de garder trace ou d'avoir une réflexion personnelle sur ce qu'ils ont fait et le sens que cela pourrait avoir en dehors du sport»*. Toutefois, pour Denis Cheminade du Comité Olympique et Sportif Français (CNOSF) comme pour Natascia Taverna, de l'Université de Genève, il y a ici une réelle opportunité. Il semble donc primordial de trouver un moyen de mettre en place des stratégies de formation ou de capitalisation des expériences des bénévoles impliquées dans l'organisation. L'expérience bénévole permet de développer des compétences et pourrait être mise à profit au moment de rechercher un emploi. Par exemple, en France, le CNOSF a mis en place un «Carnet de Vie du Bénévole», outil électronique en ligne qui permet de collecter et capitaliser des expériences bénévoles sur le long terme. En Suisse, le «Dossier bénévolat» sert lui aussi à évaluer et à rendre compte d'un travail fourni à titre volontaire. Les aptitudes et les compétences y sont certifiées pour que les activités bénévoles soient valorisées au même titre que le travail rémunéré. Enfin, la validation des acquis de l'expérience (V.A.E) déjà utilisée dans de nombreux secteurs d'activité gagnerait à être plus développée dans le monde sportif. Pourtant la situation est paradoxale, car *«ce sont surtout des gens qui ont beaucoup d'expérience qui décident de faire une V.A.E»*, comme l'a constaté Denis Poncelin du Centre Régional d'Education Populaire et Sportive (CREPS) de Voiron, en Rhône-Alpes.

Pour Christel Costa, ce type d'outil, soulignant les expériences, représente un utile *«instrument pour les jeunes ou les personnes en quête d'un emploi»* dans une perspective de formation continue. Les moyens techniques pour faire évoluer la situation des bénévoles existent donc, même s'ils demeurent très peu utilisés dans les faits. Les bénévoles sont un peu réticents, malgré les encouragements d'œuvres caritatives comme la fondation Migros et la Caritas, rappelées par Simone Baglioni, de l'université Bocconi à Milan. Ils ne trouvent pas que l'utilisation des carnets du bénévole soit valorisante, notamment lors d'entretiens d'embauche. Bien que ces techniques ne soient pas pleinement exploitées à l'heure actuelle, *«les choses tendent à évoluer»*, selon Denis Poncelin; elles se mettent en place, petit à petit, depuis trois/quatre ans, par exemple dans la région où opère le CREPS.

### 2) Standardiser, pour transformer l'expérience en compétences:

Il est apparu que plus une manifestation sportive se développe plus les compétences qui sont utilisées sont professionnalisées. La standardisation des compétences semble donc une étape nécessaire dans la mise en œuvre d'une organisation sportive qui irait au-delà du niveau local. Des efforts ont déjà été fait dans ce sens par la création

de «*masters professionnels d'organisation sportive*» évoqués par Jean Dutoya. Le but étant d'échanger et mutualiser les compétences de façon à pouvoir les faire circuler et aussi créer un savoir-faire européen sur ces manifestations, y compris pour pouvoir mieux attirer les compétitions internationales, mondiales en Europe, c'est ce à quoi travaille Rose Marie Repond de l'Office fédéral du Sport de Macolin (Suisse). La Commission Européenne en publiant un livre blanc sur le sport en juillet 2007 montre qu'elle s'y intéresse aussi.

Toutefois, comme l'a souligné Denis Cheminade, «l'intérêt du monde du sport ne réside t-il pas dans son retard de développement par rapport au reste du monde du travail?» Si les compétences devaient obligatoirement être standardisées à l'échelle locale, il n'est pas sûr que celles-ci pourraient être créées et mises en place. A cette échelle locale, aucune filière standardisée de recrutement n'est utilisée; finalement l'expérience qu'on en retire en est plus riche. Il ne faut pas appauvrir cette capacité du sport à générer cette expérience en mettant trop de règles à son organisation. A trop standardiser les compétences, le risque est de créer des effets contraires à ceux visés initialement. Ainsi, dans une société tournée vers le global, il apparaît nécessaire de ne pas oublier le local, c'est pour cela que Laurent Ardier et Thomas Waser de la Vallée de Joux se sont mobilisés. En effet, impliquer les habitants d'une région dans l'organisation de la manifestation sportive qu'ils accueillent, c'est une source de vitalité incomparable pour la région. Pour Arne Barez, coach en football à Münster en Allemagne, cette adaptation à la population à son âge ou à ses besoins est trop importante pour être oubliée. Et pourtant, selon Jean Dutoya, «plus une manifestation sportive est importante moins les habitants du territoire» s'y intéressent.

### **Conclusion:**

Il ressort de cette rencontre que les participants sont prêts à travailler de concert en vue d'améliorer le développement des compétences propres à l'emploi, notamment à travers l'organisation de manifestations sportives et plus largement du sport. Ainsi, Giovanni di Cola, a remarqué que les participants pourraient être prêts à travailler de concert et à mettre en place au niveau européen la «création d'un réseau» d'entraide des organisateurs d'événements sportifs ainsi qu'un suivi approprié d'un «carnet du bénévolat». Keith Gilbert a aussi noté l'importance sociale du sport comme outil de communication avec le monde professionnel, avec l'humanitaire et avec l'environnement.

Complétant et validant l'étude de cas, cette rencontre de travail a validé la recherche-action réalisée avec la Vallée de Joux et le Gstaad Allianz Suisse Open. Les documents que Jean Dutoya, Denis Cheminade et Don Porter y apportèrent, ont en outre permis le développement de la chaîne de valeur: «Formation et développement local par le sport». La table ronde a donc apporté des éléments intégrés aux recherches à venir d'Universitas, mais aussi à celles de tous les interlocuteurs présents.

## **Annexe III.2. Résumé du rapport de la Mission d'expertise du CREPS et du programme Universitas du BIT au Salvador pour le Ministère du Travail et de la Prévision Sociale du Salvador:**

### **Objectifs, contexte et méthode de la mission d'expertise:**

Le but de la mission d'expertise, réalisée dans le cadre d'un contrat qui lie le CREPS Rhône Alpes et le BIT, était de proposer une stratégie de développement des centres récréatifs en faveur des travailleurs et des fédérations et institutions sportives du Salvador ainsi qu'un schéma de formation destiné aux formateurs de formateurs. Pour ce faire, la mission devait évaluer les quatre centres récréatifs placés sous la tutelle du Ministère du Travail et de la Prévision Sociale.

La loi de décembre 2007 relative au développement du sport au Salvador (qui ordonne une mobilisation coordonnée des acteurs dans le double objectif de développer massivement le sport et d'impulser une politique de haut niveau), le discours du Président de la République du 11 janvier 2008 (instaurant l'Académie d'Education Physique et Sport) et le déploiement par le Secrétariat de la Jeunesse de nombreux programmes, dont plusieurs concernent le développement de politiques sportives et d'insertion professionnelle des jeunes ont donné à la mission un contexte particulièrement dynamique. Il est apparu également que le Comité Olympique du Salvador était sensibilisé à l'ensemble des enjeux évoqués et que le Comité National à la Sécurité Publique du Ministère de la Justice développait une action d'éducation et de prévention de la violence par le sport.

### **Recommandations de la mission:**

Les recommandations de la mission visent à esquisser les contours d'une formation d'«éducateurs sportifs». Ils proposent quelques repères pour l'organisation de celle-ci ainsi que des éléments d'une formation de formateurs qui pourraient faire l'objet d'une collaboration ultérieure entre le CREPS, le BIT et le Gouvernement du Salvador.

Il semble important, de prendre en compte les besoins sportifs hors champs scolaire, pour définir des objectifs, et mettre en place une formation expérimentale en identifiant un comité d'initiation et de suivi, puis, de bien définir les rôles de chacun et de retenir un cadre clair pour la formation des formateurs.

### **Quels besoins sportifs hors du champ scolaire:**

De nombreux acteurs et secteurs du Salvador, ont exprimé le besoin de voir le sport se professionnaliser et dépasser le champ scolaire. Ce besoin a été exprimé par la loi au niveau de la Santé Publique, par les clubs sportifs qui veulent plus de compétition, mais aussi par les acteurs de l'insertion sociale et du tourisme découvrant l'intérêt des sports de nature notamment.

Il est apparu qu'il fallait donc accompagner la professionnalisation de jeunes salvadoriens à travers une formation adaptée dont les objectifs généraux seraient les suivants:

- identifier un premier niveau de qualification sportive professionnelle ouvert à de jeunes Salvadoriens,
- répondre aux différents besoins répertoriés dans une même qualification (famille de sports),
- combiner ces besoins et favoriser la meilleure employabilité possible, en valorisant les capacités d'adaptation dans chaque parcours professionnel.

### **Une formation expérimentale et un comité d'initiation et de suivi:**

Une formation expérimentale s'appuyant sur une logistique renouée des quatre centres ouvriers du MINTRAB devrait être mise en place. Elle serait expérimentale pour pouvoir évoluer et faire évoluer les méthodes et pratiques utilisées en adéquation avec les moyens humains, techniques et financiers. Cette formation aurait lieu dans les centres récréatifs ouvriers et profiterait ainsi d'une unité de temps et de lieu ainsi que de l'outil exceptionnel de mise en œuvre des politiques publiques de massification du sport, d'insertion et de formation professionnelle des jeunes qu'ils constituent.

Il apparaît pertinent d'établir un lien fonctionnel entre l'objectif d'amélioration des services des centres et le projet de formation pour l'insertion et de formation des jeunes.

Pour définir et préciser le projet, recruter le personnel, financer, organiser, communiquer et évaluer le projet, un comité d'initiation et de suivi de la formation expé-

rimentale devrait être identifié, et un chef de projet devrait être choisi. L'une de leurs premières tâches serait de recruter quatre directeurs de formations qui, une fois formés, contribueront largement aux travaux du comité en étant force de proposition pour les formations à venir.

#### **Définir le rôle de chacun des acteurs:**

En lien avec le comité d'initiation et de suivi, les acteurs institutionnels rencontrés pourraient largement favoriser le projet en intervenant dans leurs domaines de compétences avérées. La réussite de la formation expérimentale impose une répartition pertinente des rôles:

Le MINTRAB établit les possibilités d'emplois: dans les centres, dans les fédérations, dans l'animation sociale (prévention et réinsertion), dans les entreprises de tourisme, réserve une partie de son hébergement par centre dans la période de formation et précise le statut social des jeunes en formation.

On s'appuiera sur les compétences techniques des fédérations pour proposer des intervenants capables de perfectionner dans chaque sport retenu comme support de formation et inventorier les sites existants et potentiels de sports de nature en fournissant la liste la plus exhaustive. On s'appuiera aussi sur l'INDES et l'Académie d'éducation physique pour préciser les programmes de formation, et proposer des formules de certification ainsi que sur l'INSAFORP (Institut en charge de la formation professionnelle) pour identifier à moyen terme un réseau d'employeurs issus des entreprises du tourisme et/ou des services, et un réseau d'intervenants expérimentés dans le champ professionnel.

On s'appuiera sur le Secrétariat de la Jeunesse et le Conseil National de la Sécurité Publique pour diffuser l'information dans les différentes régions, détecter les futurs professionnels à former (recherche des talents d'animateurs et de sportifs dans les disciplines) et identifier des publics cibles pour la pratique des sports choisis dans chaque centre (en complément des publics habituels). Enfin, on s'appuiera sur l'expérience internationale et locale du BIT et du PNUD pour vérifier l'adaptation du projet aux objectifs de développement du millénaire et à l'agenda du Travail Décent.

#### **Organiser un curriculum:**

Les contenus de formations se partageraient en contenus théoriques appelés ici «académiques» et en contenus pratiques. Les contenus académiques visent à transmettre le cadre des connaissances nécessaires telles les besoins et les caractéristiques des différents publics, l'environnement du métier (droit, économie, nature) et les principes pédagogiques. Les contenus pratiques visent plutôt à transmettre les compétences de «terrains» comme le perfectionnement sportif (la compétence et la reconnaissance se construit autour de la maîtrise d'une activité ou d'un groupe d'activité), la sécurité des publics et l'enseignement pratique, pédagogie spécifique à chaque sport pratiqué dans les centres (expérimentation sur les publics accueillis). Ces deux types de contenus sont évidemment complémentaires et permettent ainsi la définition d'une qualification, d'un titre et des compétences visées, définition qui devra intervenir avant le début de la formation (la délivrance d'un diplôme reconnu et identifiable est fondamentale dans le processus d'insertion sociale et professionnelle).

#### **Former les formateurs (directeurs de formation)**

Les recommandations exprimées ci-dessus sont générales et indicatives. Il appartient au MINTRAB et à ses partenaires de les discuter et d'éventuellement les préciser. Les directeurs de formation auront un rôle clef dans cet effort de précision et d'organisation de la formation. Ces recommandations fixeraient le cadre de leur formation et la feuille de route de leur mission au sein du comité d'initiation et de suivi de la formation expérimentale.

Il semblerait que deux mois de formations leur permettant de se familiariser avec l'ingénierie de formation, de produire une maquette de la formation pour chaque centre ouvrier et de définir des modes d'évaluation et de certification seraient nécessaires. Au cours de cette formation, ils acquerraient aussi la capacité de manager les ressources humaines intervenant dans les différentes disciplines sportives et/ou académiques, d'accompagner le comité d'initiation et de suivi dans ses missions, d'établir un budget prévisionnel de la formation et enfin de définir le statut des stagiaires en formation (élèves, apprentis, stagiaires).



# ***Bibliographie***

---



## I. Ouvrages, rapports et guides méthodologiques:

- BAYEUX Patrick. 2006. *Le sport et les collectivités territoriales*, publié chez les Presses Universitaires de France dans la collection «Que sais-je?».
- Bureau international du Travail. 1924. *Recommandation vis-à-vis de l'utilisation du temps libre* (n° 21), retirée en 2004 cf. le site Internet des archives du BIT: [www.ilo.org/ilolex/french/recdispl.htm](http://www.ilo.org/ilolex/french/recdispl.htm), consulté le 28 mars 2008.
- Bureau international du Travail. 2001. *Réduire le déficit de Travail Décent, un défi mondial*, Rapport du Directeur Général (juin) code 89 I (A). [www.ilo.org/public/french/standards/relm/ilc/ilc89/rep-i-a.htm](http://www.ilo.org/public/french/standards/relm/ilc/ilc89/rep-i-a.htm), consulté le 31 mars 2008.
- Bureau international du Travail. 2004. *Le Travail Décent, points de vue philosophiques et spirituels*, sous la direction de Dominique Peccoud en collaboration avec le Conseil Œcuménique des Eglises et l'Institut international d'études sociales de l'OIT.
- Bureau international du Travail. 2005. *Programmes par Pays de l'OIT pour un Travail Décent: Un manuel* [www.ilo.org/public/french/bureau/program/dwcp/download/guide.pdf](http://www.ilo.org/public/french/bureau/program/dwcp/download/guide.pdf), consulté le 28 mars 2008.
- Bureau international du Travail. Programme Universitas. 2006. *Beyond the Scoreboard: Youth employment opportunities and skills development in the sports sector*, édité par Giovanni di Cola (Genève).
- Bureau international du Travail. Programme Universitas. 2008. *Ethique, Travail Décent et Sport*, actes du Colloque du 15 décembre 2006 en partenariat avec les écoles militaires de Saint-Cyr Coëtquidan (France). [www.ilo.org/public/french/universitas/publi.htm](http://www.ilo.org/public/french/universitas/publi.htm), consulté le 28 mars 2008.
- Cahiers de la Francophonie. 2001. *Sport et Francophonie*, 9<sup>e</sup> cahier coordonné par Monique PONTAULT et publié par L'Harmattan.
- Cahiers de l'AVISE. 2004. *Sport, utilité sociale et développement des territoires*, 2<sup>e</sup> cahier par l'Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques (AVISE) en septembre.
- CHOLLEY, Patrice. 1995. *Pierre de Coubertin: la deuxième croisade: éducation populaire, sport pour tous, relations entre Pierre de Coubertin et le Bureau International du Travail*, publié à Chambéry par l'Université de Savoie.
- Commission européenne. 2007. *Les manifestations culturelles et sportives: une opportunité pour le développement des destinations touristiques et des entreprises*, étude demandée au cabinet Amnyos en juin 2006 par l'Unité Tourisme de la Direction Générale Entreprise et Industrie de la Commission, publiée par les communautés. Cf. [http://ec.europa.eu/entreprise/services/tourism/studies\\_and\\_publications.htm](http://ec.europa.eu/entreprise/services/tourism/studies_and_publications.htm), consulté le 28 mars 2008.
- Commission européenne. 2007. *Livre blanc de l'Union Européenne sur le sport* publié en juillet: [http://ec.europa.eu/sport/whitepaper/wp\\_on\\_sport\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/sport/whitepaper/wp_on_sport_fr.pdf), consulté le 28 mars 2008.
- Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation. 2004. *Une mondialisation juste: créer des opportunités pour tous*, Rapport final de la Commission. Genève. OIT. [www.ilo.org/public/french/wcsdg/index.htm](http://www.ilo.org/public/french/wcsdg/index.htm), consulté le 28 mars 2008.
- Comunidad de Madrid. 2002. *Actividad físico deportiva como instrumento para el desarrollo personal y social*. Dirección General de Deportes de la CAM, Forodeporte, 2002.
- CONJARD, Patrick et DEVIN, Bernard. 2004. *Formation-Organisation. Une démarche pour construire une organisation apprenante*, pour l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. [www.pdl.aract.fr/telechargement/27\\_orga\\_qualifiante.pdf](http://www.pdl.aract.fr/telechargement/27_orga_qualifiante.pdf), consulté le 25 juillet 2007.
- CONJARD, Patrick et DEVIN, Bernard, et al. 2006. *Acquérir et transmettre des compétences*, Commission européenne (fond social européen), [www.anact.fr/pls/portal/docs/1/15277.PDF](http://www.anact.fr/pls/portal/docs/1/15277.PDF), 2006, consulté le 25 juillet 2007.
- COUBERTIN (de), Pierre. 1923. *Mémoire concernant l'instruction supérieure des travailleurs manuels et l'organisation des Universités ouvrières*. [S.L.] édité par l'auteur (archives du BIT).
- DEVIN, Bernard, CONJARD, Patrick et OLRÉY, Paul, «Acquérir et transmettre des compétences dans les organisations», lors du XVII<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH (Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines), les 16 et 17 novembre 2006 par une présentation intitulée *Le travail au cœur de la Gestion des Ressources Humaines* organisé par l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille et la *Reims management school*: <http://www.reims-ms.fr/events/agrh2006/pdf/CONJARD01.pdf>, consulté le 1<sup>er</sup> avril 2008.
- GARDNER, Howard. 2006. *Multiple Intelligences, new horizons*, édition complètement mise à jour

- et révisée d'un ouvrage au même titre de 1993, publié par Basic Books, member de Perseus Books Group.
- GUILBERT, J.-J., *Guide pédagogique pour les personnels de santé*, 6<sup>e</sup> éd., Genève: Organisation mondiale de la Santé (OMS, Publication offset; n° 35), 1998.
- Nations Unies. 2003. *Le sport au service du développement et de la paix: Vers la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement* Rapport de l'équipe de travail inter-agences des Nations Unies sur le sport au service du développement et de la paix: [www.un.org/sport2005/resources/rapport\\_sport\\_%20et\\_dvpt\\_francais1.pdf](http://www.un.org/sport2005/resources/rapport_sport_%20et_dvpt_francais1.pdf), consulté le 28 mars 2008.
- Observatoire européen des professions du sport. 1999. *Sport et Emploi en Europe*, coordination par Jean CAMY, Nathalie LE ROUX pour le Réseau européen des instituts de sciences du sport et l'observatoire en septembre. [http://ec.europa.eu/sport/sport-and/empl/docs/sport\\_emploi\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/sport/sport-and/empl/docs/sport_emploi_fr.pdf), consulté le 1<sup>er</sup> avril 2008.
- Pôle ressources national des sports de nature du Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports. 2007. *Le guide méthodologique du diagnostic de l'emploi dans le sport de nature*, publié par le CREPS Rhône-Alpes.
- Projet VOCASPORT. 2005. *Améliorer l'emploi dans le domaine du sport en Europe par la formation professionnelle, La formation et l'enseignement professionnel dans le domaine du sport dans l'Union européenne: situation, tendance et perspectives*. Projet soutenu par la Commission européenne (DG Education et Culture). Cf. <http://ec.europa.eu/sport/documents/lotvocasport.pdf>, consulté le 1<sup>er</sup> avril 2008.
- Réseau «Job & Sports». 2005. *Développement des compétences sociales par le Sport pour les jeunes en difficulté d'intégration*, Office des Sports de Slovénie, Ljubljana. [www.cesdonbosco.com/profes/lumomo/j&s\\_docum/Files/handbook.htm](http://www.cesdonbosco.com/profes/lumomo/j&s_docum/Files/handbook.htm), consulté le 1<sup>er</sup> avril 2008.
- SENTEDALPS. 2006. *Guide d'organisation d'événements sportifs dans l'Arc alpin et Guide dédié au management des volontaires pour les événements sportifs de l'Arc alpin*, publié par le Réseau transfrontalier pour le développement touristique et économique de l'Arc Alpin au travers d'événements sportifs (Sports Events Network for Tourism and Economic Development of the ALPine Space) <http://chaires.idheap.ch/mpsi/sentedalps/index391c.html?nolangue=1&NoPage=75>, consulté pour la dernière fois le 20 juillet 2007.

## II. Articles de presse écrite et document Internet:

### A. Articles de presse écrite et journaux consultés

- BONI TEIGA, Marcus, «la francophonie, un drôle de machin» pour le journal *Le Bénin Aujourd'hui*, disponible sur Internet: [www.potomitan.info/ayiti/magazine.php](http://www.potomitan.info/ayiti/magazine.php), consulté le 14 novembre 2007.
- GUILBERT, Jean-Jacques, «L'ensorcelante ambiguïté de 'savoir, savoir être et savoir-faire'», article résumé du guide pédagogique pour les personnels de santé, op. cit., à la tribune de *Pédagogie médicale, la revue internationale francophone d'éducation médicale* [www.pedagogie-medecale.org/vol2\\_tribune.pdf](http://www.pedagogie-medecale.org/vol2_tribune.pdf), consulté le 10 juin 2007.
- JUNOD, Thomas, *Grands événements sportifs: des impacts multiples* in *Finance et Bien Commun, La finance joue avec le sport*, numéro 26, Hiver 2006-2007, p. 95.
- KROPF, Aldo «Hätte das Allianz Suisse Open Gstaad niche gerettet werden können, wäre das für die einheimische Bevölkerung ein erheblicher emotionaler Verlust gewesen», cité dans l'article «Ein Stück Identität» du *programme de l'Allianz Suisse Open 2007*, p. 59.
- MOUSSADEK, Marion, «Chez Hotela, Losinger et Victorinox, le sport est entré dans l'entreprise» pour le numéro 453 du supplément *Carrières* du journal *Le Temps*, publiée le 14 mars 2008.
- SCHWEIZER, Felix. 2004. *Executive Summary Wertschöpfungsstudie Allianz Suisse Open Gstaad*, publié par l'Université de Berne.
- Allianz Suisse Open Gstaad*, Dossier de presse, 15 mai 2007, Facts and Figures 2006.
- La Tribune de Genève*, éditions des 10 et 16 juillet 2007.
- Le Temps*, éditions du 16 juillet 2007 et du 14 mars 2008.
- 24 Heures*, supplément spécial slowUp Vallée de Joux, n 137, 15 juin 2007.

## **B. Documents et sites Internet consultés**

### ***II.B.1. Programme des bénévoles et de formation***

- [www.ausport.gov.au/clubs/volunteer\\_club\\_mngmt.asp](http://www.ausport.gov.au/clubs/volunteer_club_mngmt.asp), Australian Sports Commission 2000, *Volunteer Management Program*, dernière consultation le 16 juin 2007.
- [www.benevolat.ch/\\_pages/pdf/fiches/B/benevoles/B-09\\_Dossier.benevolat.pdf](http://www.benevolat.ch/_pages/pdf/fiches/B/benevoles/B-09_Dossier.benevolat.pdf), Dossier bénévolat suisse, dernière consultation le 20 juin 2007.
- [www.franceolympique.com/benevoles/plaquette\\_CVB\\_SiteCNOSF.pdf](http://www.franceolympique.com/benevoles/plaquette_CVB_SiteCNOSF.pdf), Carnet de Vie du bénévole du Comité National Olympique et Sportif Français, dernière consultation le 20 juin 2007.
- [www.loi1901.com/association/comment\\_devenir\\_benevole.php](http://www.loi1901.com/association/comment_devenir_benevole.php), consulté le 27 juillet 2007.
- [www.ritimo.org/F/FichesPrat/Benevoles](http://www.ritimo.org/F/FichesPrat/Benevoles), consulté le 27 juillet 2007.
- [www.allezhop.ch/index.cfm/fuseaction/show/temp/default/path/1-506](http://www.allezhop.ch/index.cfm/fuseaction/show/temp/default/path/1-506), initiative suisse pour le sport, dernière consultation le 31 mars 2008.
- [www.cafoc.ac-nantes.fr](http://www.cafoc.ac-nantes.fr), Centre Académique de Formation Continue de Nantes, Présentation CAFOC consulté le 20 juillet 2007.
- [www.ilo.org/universitas](http://www.ilo.org/universitas), Programme Universitas du BIT, consulté le 1<sup>er</sup> avril 2008.

### ***II.B.2. Vallée de Joux***

- [www.myvalleedejoux.ch/](http://www.myvalleedejoux.ch/), dernière consultation le 16 juillet 2007.
- [www.valleedejoux.ch/](http://www.valleedejoux.ch/), dernière consultation le 16 juillet 2007.
- [www.centresportif.ch](http://www.centresportif.ch), dernière consultation le 16 juillet 2007.
- [www.slowuplavallee.ch](http://www.slowuplavallee.ch), dernière consultation le 16 juillet 2007.
- [www.hockeyades.ch](http://www.hockeyades.ch), dernière consultation le 16 juillet 2007.
- [www.paddleforcancer.ch](http://www.paddleforcancer.ch), consulté le 31 mars 2008.
- [www.jeux-mondiaux-environnement.org](http://www.jeux-mondiaux-environnement.org), consulté le 1<sup>er</sup> juillet 2007.
- [www.polyathlon.org/index.php](http://www.polyathlon.org/index.php), dernière consultation le 26 juillet 2007.

### ***II.B.3. Tournoi de Gstaad***

- [www.allianszuisseopengstaad.com](http://www.allianszuisseopengstaad.com), site officiel du tournoi, consulté le 31 mars 2008.
- [www.gstaad.ch](http://www.gstaad.ch), site de l'Office du tourisme, dernière consultation le 12 juin 2007.
- [www.mytennis.ch](http://www.mytennis.ch), site de la Fédération suisse de tennis, consulté le 12 juin 2007.
- [www.parlonstennis.com](http://www.parlonstennis.com), dernière consultation le 25 juillet 2007.
- <http://bmarcore.club.fr/tennis/menu-tennis.html>, consulté le 12 juin 2007.
- [www.lagruyere.ch/archives/2004/04.07.08/sports.htm](http://www.lagruyere.ch/archives/2004/04.07.08/sports.htm), consulté le 30 mai 2007.