



# Stratégies de gestion de l'Asociación Paraguaya de Tenis dans le cadre des programmes de solidarité olympique

Larissa Schaerer

Directeur du Comité olympique paraguayen et membre du conseil d'administration de l'Association paraguayenne de tennis.

## RÉSUMÉ

Les fédérations nationales de tennis (FNT) sont les organisations dirigeantes du tennis au niveau national. Elles sont affiliées à leurs fédérations régionales respectives, à leurs Comités Nationaux Olympiques (CNO) et à la Fédération Internationale de Tennis (ITF). La Solidarité Olympique (SO) est une organisation du Comité International Olympique (CIO) qui aide les CNO à développer le sport dans leur pays par le biais d'une série de programmes ciblant les athlètes, les entraîneurs, l'infrastructure, les programmes, les événements et les valeurs. L'objectif de cet article est de réfléchir à l'importance d'une collaboration efficace et professionnelle entre les FN et OS, par l'intermédiaire des CNO, afin d'utiliser les ressources disponibles pour améliorer la gestion du développement du tennis au niveau national. Après avoir souligné certains aspects généraux concernant les différentes organisations et leurs programmes, une section est incluse dans laquelle les stratégies mises en œuvre par l'Asociación Paraguaya de Tenis sont présentées pour servir d'exemple de bonne pratique pour d'autres FN.

**Mots-clés :** CIO, gestion, développement, stratégie, structure, stratégie, structure.

**Reçu :** 10 Juin 2023

**Accepté :** 20 Juillet 2023

**Correspondance :** Larissa Schaerer. Email: [larissa.schaerer@cop.org.py](mailto:larissa.schaerer@cop.org.py)

## INTRODUCTION

### Fédérations nationales (FNs)

Les fédérations nationales de tennis ou les associations nationales de tennis (ANT) sont des organisations qui représentent les intérêts de l'industrie nationale du tennis dans leur zone géographique. Leurs tâches sont nombreuses et variées puisqu'elles sont responsables de l'organisation et de la gestion des tournois nationaux et internationaux, ainsi que de la fourniture de services techniques et d'entraînement et de compétitions aux joueurs et aux clubs, entre autres. Les FN gèrent le tennis au niveau national, tout en servant de ressource et d'assistance pour développer la structure et les programmes des clubs de tennis locaux. Les FN s'efforcent d'assurer une administration efficace et de créer des opportunités de compétition appropriées parmi leurs membres, tout en cherchant à accroître la participation au tennis sur l'ensemble de leur territoire national. En termes de structure, les FN font partie d'organismes tels que la Fédération internationale de tennis (ITF), les Comités nationaux olympiques (CNO) ou les fédérations régionales en y étant affiliés (ITF, 2023).

Ces organismes nationaux sont responsables de la gouvernance du tennis à leur niveau respectif, notamment de la supervision et de la réglementation des programmes nationaux de tennis, du calendrier des principaux tournois à différents niveaux de jeu, des règlements des tournois, de la commercialisation et



de la promotion des activités de tennis, de la représentation du pays dans les compétitions internationales de tennis et de leur programme national de développement du tennis, y compris les projets de participation (Martínez-Gallego, et al., 2022). Leur tâche principale est d'organiser et de coordonner les tournois et les ligues locales et nationales, d'entraîner les joueurs, de fournir une instruction spécialisée aux joueurs et d'organiser la formation des officiels. Les FN sont également chargés de veiller à ce que toutes les compétitions locales et nationales se déroulent conformément aux règlements officiels, approuvés par les organismes compétents. Ils développent également de nouvelles initiatives pour accroître

la participation, organisent des activités sociales pour mieux faire connaître le sport et assurent la formation des joueurs et des entraîneurs aux règles du jeu.

Les FN eux-mêmes sont organisés selon des "principes de meilleures pratiques" et disposent de différents niveaux d'autonomie et de responsabilité au sein de chaque nation. Le rôle des FN dans le développement de notre sport est très influent et bénéfique, car ces organisations offrent une expertise, des conseils et un soutien, ainsi qu'un accès à des professionnels et à des installations de classe mondiale (Browsers et al., 2015). Ces entités créent un réseau de collaboration institutionnelle qui s'étend du niveau local à la scène internationale d'une manière qui les aide à jouer un rôle clé dans la gouvernance du tennis mondial. Les nombreuses initiatives proposées par les FN permettent de promouvoir, de développer et de promouvoir le tennis aux niveaux local et national.

Les activités des FN ont un impact durable non seulement sur le tennis, mais aussi sur l'ensemble de l'industrie du sport. Elles permettent de développer des liens solides entre les différentes parties prenantes, telles que les joueurs, les entraîneurs, les sponsors, les officiels et les directeurs de tournois. Les activités organisées par les FN sont également importantes pour la popularité du tennis, car elles permettent de mettre en lumière de nouvelles stars et d'augmenter le nombre de fans.

Les FN sont affiliés à leurs comités nationaux olympiques (CNO) respectifs, qui sont les représentants du Comité international olympique (CIO) dans chaque pays. Par conséquent, pour bénéficier de l'aide du CIO, les FN doivent passer par leur CNO.

### Solidarité olympique

La Solidarité Olympique est le programme du CIO visant à soutenir le développement du sport dans le monde. Créée en 1961, elle a pour mission d'utiliser les ressources du Mouvement olympique pour aider les CNO à développer le sport dans leur pays. La Solidarité Olympique aide les CNO sous forme de subventions, de programmes éducatifs et d'opportunités de formation pour les athlètes et les entraîneurs. Elle apporte également son soutien aux aspects organisationnels et techniques du sport et aide les CNO à gérer les aspects financiers de l'organisation des Jeux Olympiques. La Solidarité Olympique a un large éventail d'activités conçues pour aider les CNO (CIO, 2023).

La Solidarité Olympique accorde des subventions pour développer le sport par la création ou le renforcement de CNO, en apportant un soutien aux athlètes et aux entraîneurs. Elle propose également des programmes de formation pour les athlètes et les entraîneurs, y compris des cours sur l'administration sportive et l'entraînement. En outre, la Solidarité Olympique soutient les CNO dans l'organisation et l'accueil des Jeux Olympiques. La Solidarité olympique a réussi à aider les CNO à développer le sport dans le monde (Henry & Al-Tauqi, 2008). Depuis sa création, elle a fourni plus d'un milliard de dollars en subventions, formations et opportunités éducatives aux CNO, les aidant ainsi à amener le Mouvement olympique dans leurs pays.

### L'importance de la Solidarité Olympique pour les fédérations nationales

La Solidarité olympique est un élément fondamental du Mouvement olympique qui vise à soutenir les athlètes, les entraîneurs, les CNO et les FN dans leur développement. Il est important de souligner la grande importance de la Solidarité Olympique pour les FN, car elle leur fournit un outil puissant pour aider à élargir la participation de leurs athlètes aux compétitions internationales et promouvoir les valeurs olympiques (Guzey & Ozbey, 2013). Elle leur permet également de créer et d'entretenir les infrastructures nécessaires, telles que les installations sportives, et d'investir dans le personnel et les organisations nécessaires pour soutenir un système sportif national performant. Il contribue également à créer des systèmes de développement et de soutien au sein des fédérations, qui sont essentiels pour identifier les meilleurs talents et leur fournir les ressources nécessaires pour les aider à jouer sur la scène mondiale.

La Solidarité Olympique joue donc un rôle important en apportant le sport aux quatre coins du monde et en permettant au système sportif de s'épanouir au niveau national. Elle motive et encourage les FN à s'efforcer d'améliorer le développement de leurs athlètes. En fournissant à la fois un soutien direct et des bourses, la Solidarité Olympique aide les FN à adopter une approche stratégique de leur gestion et de leur administration, ce qui en fait un acteur clé pour promouvoir le succès au niveau international et transformer le rêve olympique en réalité (Robinson & Minikin, 2011).

### Comment la Solidarité Olympique (SO) aide-t-elle les fédérations nationales ?

La Solidarité Olympique aide les FN par l'intermédiaire des CNO respectifs dans chaque pays. Les programmes contribuent donc à renforcer leurs capacités en leur apportant un soutien dans différents domaines, tels que les finances, l'éducation, la formation et l'assistance technique. Le soutien est généralement orienté vers les athlètes, les entraîneurs, les programmes, les événements, les installations et les valeurs olympiques. Globalement, la Solidarité Olympique joue un rôle essentiel en contribuant à la promotion du Mouvement olympique et de ses idéaux, et en permettant aux athlètes, aux entraîneurs et aux fonctionnaires du sport de développer leurs compétences et leurs connaissances (Chappelet & Bayle, 2005). Le soutien de la Solidarité Olympique permet aux CNO d'offrir à leurs athlètes les meilleures conditions possibles pour exceller dans leur carrière sportive.

### Quels sont les programmes disponibles ?

#### Développement de la structure sportive nationale (DNSS)

Le programme DNSS de Solidarité Olympique est une initiative développée par le CIO pour soutenir les athlètes, les CNO et les FN dans leurs efforts pour développer et gérer leurs programmes sportifs. Il fournit un soutien financier et technique aux CNO pour les aider à renforcer leurs capacités et à développer leurs structures sportives nationales. Le financement du programme provient de diverses sources, dont le Fonds de solidarité olympique, la Fondation olympique sur la culture et le patrimoine, et des dons individuels du CNO. Le programme existe depuis 2000 et a accordé plus de 800 millions de dollars de subventions à des CNO dans plus de 160 pays.

Le programme comprend un soutien financier pour la préparation, l'entraînement et la compétition des équipes, ainsi qu'un soutien technique pour aider les CNO à développer leurs systèmes et structures sportifs. Il fournit également un soutien au développement des athlètes, qui comprend un financement pour le développement des jeunes athlètes, des entraîneurs et des administrateurs sportifs, ainsi qu'un soutien à l'éducation et au développement professionnel des athlètes.

#### Programme de cours de formation des entraîneurs

Le programme de formation des entraîneurs vise à fournir une formation et une certification aux personnes chargées de mettre en œuvre des séances d'entraînement pour les athlètes dans le pays. Dans le cas du tennis, les FN sont encouragés à s'aligner sur le programme de formation des entraîneurs de l'ITF, qui est disponible sur l'ITF Academy en 11 langues et dispose de ressources écrites et numériques pour différents niveaux de formation et de certification (ITF Academy, 2023).

Les FN peuvent contacter leur CNO pour demander à la SO d'organiser une formation de certification. Toutefois, pour faciliter le processus, il est suggéré que les FN contactent à l'avance le responsable de développement régional afin que la formation puisse également être approuvée par l'ITF.

#### Programme de bourses de formation d'entraîneurs

Les programmes de bourses de formation des entraîneurs offrent des subventions aux entraîneurs de sports olympiques, tels que le tennis, pour qu'ils participent à des cours organisés par des institutions telles que les fédérations internationales, les centres de haute performance ou les universités.

Dans le cas du tennis, l'ITF offre la possibilité aux entraîneurs boursiers de suivre des formations pour entraîneurs de joueurs avancés (CAP-Niveau 2) et entraîneurs de joueurs de haute performance (CHP-Niveau 3) en Espagne. Les entraîneurs doivent être proposés par leur FN, approuvés par le responsable du développement de l'ITF et soumis par le CNO à la Solidarité olympique, qui doit à son tour obtenir l'approbation de l'ITF.

D'autres possibilités de formation sont également offertes dans des centres aux États-Unis, en Suisse et en Hongrie.

#### Pourquoi est-il important pour les fédérations nationales d'entretenir de bonnes relations avec leur CNO ?

Le maintien d'une relation forte entre les FN et leurs CNO est d'une grande importance. Les CNO étant responsables de la coordination de l'organisation des compétitions nationales et de l'inscription des athlètes aux Jeux Olympiques, les deux parties doivent travailler ensemble pour assurer le succès de leurs pays dans les compétitions internationales. Travailler activement avec le CNO aide les fédérations nationales à établir de meilleures relations avec les instances dirigeantes du sport international, ce qui peut conduire à un meilleur accès aux ressources, au financement et à d'autres formes de soutien (Ferrand & McCarthy, 2008). En outre, le fait de travailler ensemble crée une approche plus transparente et mieux organisée des manifestations sportives nationales, ce qui contribue à garantir que les athlètes et les entraîneurs sont traités de manière éthique et équitable. Les FN peuvent bénéficier de manière significative de l'expérience de leur CNO.

Les CNO peuvent fournir des conseils sur la planification financière, les stratégies de marketing et les règlements sportifs pour guider leurs FN. Ces conseils peuvent permettre d'améliorer les résultats olympiques, car les entraîneurs et les athlètes auront une meilleure compréhension des règlements et des règles établis par les instances dirigeantes. En outre, les CNO apportent aux athlètes un soutien et un financement que les FN ne peuvent pas assurer à elles seules (Camy & Robinson, 2007). L'établissement de relations solides entre les FN et leurs CNO est important pour garantir que les pays disposent des ressources nécessaires pour réussir dans les compétitions sportives internationales. Les FN bénéficient des conseils et du soutien fournis par leurs CNO, et pour que leurs pays réussissent aux Jeux olympiques, les deux parties doivent établir et maintenir une relation de collaboration.

#### Quel a été l'impact des programmes de la solidarité olympique sur le paysage du FN ?

Les programmes de Solidarité Olympique mis en œuvre par le CIO ont eu un impact positif significatif sur le paysage des FN. Dans l'ensemble, ces programmes ont eu un impact positif sur le développement des fédérations sportives nationales et ont augmenté les opportunités pour les athlètes dans le monde entier.

Le programme de Solidarité olympique a été particulièrement efficace pour aider ces pays à trouver les ressources de formation et les compétences nécessaires pour créer et développer une FN performante. Grâce à ce programme, les FN ont contribué de manière significative au développement et à la promotion du sport dans leurs pays respectifs (Henry & Cuschieri, 2014). En conséquence, ces fédérations sportives nationales jouent désormais un rôle important dans la promotion des idéaux olympiques dans le monde entier.

Les programmes de Solidarité olympique ont eu un impact très positif sur le développement des fédérations sportives nationales. Les pays voient leurs normes sportives s'améliorer, les opportunités de sponsoring et de marketing se multiplier et les relations entre les FN, le CNO et le CIO se renforcer (Parry, 2003). Grâce à une meilleure communication et à un échange d'idées plus fluide, les programmes de Solidarité Olympique ont considérablement fait progresser le développement des FN.

Que doivent faire les FN pour pouvoir bénéficier d'une aide dans le cadre des programmes de la solidarité olympique ?

Voici une liste d'actions que les FN doivent prendre en considération pour bénéficier du soutien des programmes de la Solidarité olympique. Les FN doivent :

- S'aligner sur la stratégie du développement de l'ITF.
- S'aligner sur les politiques des autorités sportives nationales.
- Avoir une connaissance approfondie des règlements des programmes de Solidarité Olympique.
- Connaître la structure du CNO et les personnes chargées de gérer chacun des programmes de la Solidarité Olympique.
- Disposer d'une stratégie de développement basée sur des programmes fondés sur des preuves, qui est alignée, suivie et approuvée par le responsable du développement de l'ITF pour la région.

- Soumettre la demande d'accès au programme au service des sports compétent du CNO approuvé par la plus haute instance dirigeante du sport dans ce pays.
- Fournir les preuves documentaires nécessaires et requises de la structure organisationnelle de base et de ses activités depuis sa création.
- Démontrer et justifier l'expérience nécessaire et requise dans l'organisation et la gestion d'activités sportives au niveau régional ou national.
- Définir un programme détaillé d'activités à mettre en œuvre sur une période de trois ans.
- Communiquer les avantages que le programme demandé par la FNs apportera à ses membres s'il est approuvé.
- S'engager à respecter la législation nationale antidopage, la bonne gouvernance et les mesures de soutien aux athlètes.
- Fournir des preuves de l'autonomie financière, des règles de transparence financière et élaborer un plan de financement stratégique et un budget pour les activités.
- Comprendre et adopter les règlements financiers du programme de Solidarité Olympique, tels que les procédures d'accès aux subventions, les conditions préalables à remplir, les règles de gestion financière et leur besoin d'exemptions ou d'exceptions (le cas échéant).
- Suivre les lignes directrices en matière de communication, de finances et de rapports d'avancement établies par le CNO et son département des sports compétent.
- Entrer dans le système de Solidarité Olympique la liste mise à jour mensuellement des athlètes, entraîneurs et officiels d'équipe bénéficiant du soutien du CNO.
- Respecter les codes éthiques généraux et fournir un site web informatif et interactif.
- Démontrer une politique claire en matière d'égalité des sexes, de protection de l'enfance et d'engagement en faveur du bien-être des athlètes.
- Démontrer l'existence d'activités et de programmes de formation dans des domaines tels que le développement du sport, la formation et l'entraînement des athlètes et des entraîneurs, et la gestion du sport.
- Souligner que les programmes et activités des FNs sont axés sur le développement des athlètes, des entraîneurs et des administrateurs sportifs, tout en respectant les exigences en matière d'équilibre entre les hommes et les femmes.
- Participer activement aux programmes et initiatives de développement du sport international proposés par le CIO.

## EXEMPLES PRATIQUES

### Stratégies de gestion de notre fédération nationale

Pour l'Association paraguayenne de tennis, il a été fondamental d'utiliser et de tirer parti des différents programmes de la Solidarité olympique pour consolider le travail que nous avons accompli dans le domaine de la formation. La clé principale est le travail coordonné et interrelié entre notre fédération nationale et toutes les parties impliquées. Ce progrès a été

particulièrement dû à la mise en œuvre de diverses stratégies et activités qui ont facilité cette amélioration, sous la direction de notre fédération.

Les stratégies mises en œuvre pour l'utilisation et l'exploitation des programmes de solidarité olympique sont détaillées ci-dessous.

### Stratégie n° 1 : Interrelation de la fédération avec le Comité olympique paraguayen, la Fédération internationale de tennis et le Secrétariat des sports.

#### Objectif

Promouvoir une communication active entre le Comité olympique paraguayen COP, la Fédération internationale de tennis (ITF) et le Secrétariat national aux sports (SND), afin d'assurer une parfaite interdépendance et de tirer parti des différents programmes.

#### Actions stratégiques

- Relation et gestion avec le Comité olympique pour pouvoir bénéficier et réaliser au moins 2 à 3 programmes de Solidarité Olympique par an.
- Communication et coordination précoces avec l'ITF afin d'établir un calendrier pour l'année avec tous les programmes et projets et la gestion de ceux-ci avec la SO.
- Candidature anticipée au Comité olympique pour les programmes de l'année avant les autres sports.
- Soutien du Secrétariat aux Sports dans l'adaptation et l'amélioration des installations pour un plus grand confort afin de pouvoir réaliser plus de projets au siège de la fédération.

### Stratégie n° 2 : Professionnalisation de la fédération

#### Objectif

Recrutement d'un personnel technique qualifié pour la fédération, capable d'exécuter et de gérer divers programmes, ce qui permet de professionnaliser le sport.

#### Actions stratégiques

- Recrutement de responsables de domaines pour l'élaboration, le suivi, le contrôle et l'obligation de rendre compte des différents programmes.
- Le fait d'avoir des tuteurs nationaux pour assurer la formation a permis d'élever considérablement le niveau, ce qui nous donne une plus grande portée et une plus grande couverture au niveau national.

### Stratégie n° 3 : Amélioration de la communication et diffusion plus large des actions dans le domaine du sport

#### Objectif

Atteindre et toucher davantage de personnes par le biais des bons canaux avec la bonne communication.

#### Actions stratégiques

- Les différents programmes mis en œuvre seront couronnés de succès dans la mesure où ils pourront être utilisés par les étudiants et les entraîneurs.

- Une communication claire et concrète.
- Ouverture d'autres canaux de communication pour faire connaître les différents événements.

#### Stratégie n° 4 : Améliorer le programme de formation des entraîneurs et leur insertion dans la haute performance.

##### Objectif

L'objectif de cette stratégie est d'élever le niveau de nos entraîneurs, de la phase d'initiation et de développement à la phase de haute performance, en passant par le niveau intermédiaire.

##### Actions stratégiques

- L'intégration d'enseignants et/ou d'étudiants en éducation physique dans les différents événements de formation a été un pas en avant extrêmement important pour augmenter le nombre de formateurs au niveau initial ou de développement et pour les différents projets dans les écoles.
- Assurer un travail de formation avec l'équipe interdisciplinaire du Comité olympique dans le domaine des sciences appliquées et de la méthodologie sportive afin que les entraîneurs aient une vision générale de leur insertion dans la haute performance.
- Conserver ou réincorporer les anciens joueurs de tennis qui peuvent apporter une valeur ajoutée.

##### CONCLUSIONS

Les programmes de la Solidarité Olympique sont un facteur important pour aider les FNs à bénéficier d'une assistance qui leur permettra d'améliorer leurs services et leurs produits. Ce programme offre des possibilités accrues de développement du sport dans les pays qui manquent de fonds et de ressources. Il soutient également la formation, le développement et l'assistance technique dans des disciplines sportives olympiques telles que le tennis pour les athlètes, les entraîneurs et le personnel de soutien de ces nations, afin d'obtenir de meilleurs résultats aux Jeux olympiques.

Le développement sportif d'un FNs soutenu et financé par la Solidarité Olympique peut améliorer les performances des joueurs, les structures des FNs et conduire à une augmentation des performances organisationnelles à tous les niveaux. De tels programmes peuvent également favoriser une gestion et une administration plus professionnelles et plus efficaces des FNs. Nous espérons que cet article constituera une contribution pratique et utile pour les FNs souhaitant accéder au soutien de la Solidarité Olympique. Nous pensons qu'il est vital que les FNs deviennent plus proactifs et collaborent avec leurs CNO pour bénéficier de ces programmes.

##### CONFLIT D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

L'auteur déclare n'avoir aucun conflit d'intérêt et n'avoir reçu aucun financement pour cet article.

##### RERERENCES

- Brouwers, J., Sotiriadou, P., & De Bosscher, V. (2015). An examination of the stakeholders and elite athlete development pathways in tennis. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 454-477.
- Camy, J., & Robinson, L. (Eds.). (2007). *Managing Olympic sport organizations* (Vol. 6). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Comité Olímpico Internacional. (COI) (2023). *Solidaridad Olímpica*. Disponible en: <https://olympics.com/ioc/olympic-solidarity>. Accedido: 15 Juin.
- Chappelet, J. L., & Bayle, E. (2005). *Strategic and performance management of Olympic sport organisations*. Human Kinetics.
- Ferrand, A., & McCarthy, S. (2008). *Marketing the sports organisation: Building networks and relationships*. London: Routledge.
- Guzel, P., & Ozbey, S. (2013). Promotion of Olympic values based on Olympic Solidarity programs. *International Journal of Academic Research*, 5(3).
- Henry, I., & Al-Tauqi, M. (2008). The development of Olympic solidarity: West and non-west (core and periphery) relations in the Olympic world. *The International Journal of the History of Sport*, 25(3), 355-369.
- Henry, I., & Cuschieri, M. T. (2014). Olympic engagement and the use of Olympic Solidarity programmes by Gulf Cooperation Council states. *The International Journal of the History of Sport*, 31(14), 1707-1723.
- ITF (2023). *Estatutos de la ITF*. Disponible en: <https://www.itftennis.com/en/about-us/governance/rules-and-regulations/?type=constitution> Consultado el 20 de Juin.
- ITF Academy (2023). *ITF Academy*. Disponible en: [www.itf.academy-com](http://www.itf.academy-com). Accedido: 16 Juin.
- Martínez-Gallego, R., Jones, T., & Crespo, M. (2022). Impact of the ITF Tennis Play and Stay campaign on 10-and-under tennis: The views of top National Federation experts. *ITF Coaching & Sport Science Review*, 30(86), 37-41.
- Parry, J. (2003). *Olympic education in practice*. Centre d'Estudis Olímpics.
- Robinson, L., & Minikin, B. (2011). Developing strategic capacity in Olympic sport organisations. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1(3), 219-233.
- Solidaridad Olímpica (2023). *Programmes*. Disponible en: <https://olympics.com/ioc/olympic-solidarity/programmes>. Accedido: 15 Juin.

Copyright © 2023 Larissa Schaerer



Ce texte est protégé par une licence [Creative Commons BY 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Vous êtes autorisé à partager, copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats et adapter le document, remixer, transformer et créer à partir du matériel pour toute utilisation y compris commerciale, tant qu'il remplit la condition de :

Attribution : Vous devez correctement créditer l'œuvre originale, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire de toute manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggère que vous avez l'approbation du concédant de licence ou que vous la recevez pour votre utilisation du travail.

[CC BY 4.0 license terms summary](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 license terms](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[SÉLECTION DE CONTENU DU SITE ITF ACADEMY \(CLIQUEZ\)](#)

