

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
UNIVERSITE MOULOU D MAMMARI DE TIZI-OUZOU
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIAL



Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de Master

En Sciences commerciales

Option : management marketing

Thème

**Management sportif : Elaboration des moyens
pour générer un club de football amateur**

Cas : Olympique Makouda

Réalisé par : BENNABI Mohsaid

DEGHICHE Toufik

Devant le jury :

Mr. OUALIKENE SELIM

Professeur à l'UMMTO

Président

M^{me} LOUGGAR ROSA

MAA à l'UMMTO

Examinatrice

Mr. ABIDI MOHAMED

MCB à l'UMMTO

Promoteur

Année universitaire : 2022/2023

Remerciement

*Avant toute chose, nous remercions le bon **Dieu**, le tout puissant, de nous avoir donné la force et la patience pour achever ce travail.*

*Nous tenons tout d'abord à remercier les membres du jury, madame **LOUGGAR ROSA** et monsieur **OUALIKENE SELIM**.
Pour avoir accepté de lire et d'évaluer notre travail de mémoire.*

*Nous tenons à remercier monsieur **ABIDI MOHAMED**, encadrant de notre mémoire pour son aide, ses conseils, et pour sa patience, sa confiance, son encouragement et son œil critique qui nous a été très précieux pour structurer le travail et pour améliorer la qualité des différentes sections de notre mémoire.*

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

*A ma mère Dahbia et mon père Ahmed pour leurs sacrifices,
soutient, confiance et leur amour.*

A mon frère, a tout la famille BENNABI

A tous mes amis (es) sont exception

A tous les personnes qui de près et de loin m'ont apportée leur aide.

Mohsaid

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

A mes chers parents, en guise de gratitude pour tout leur sacrifice, soutien, confiance, compréhension et amour.

Vous êtes les êtres les plus chères à mon cœur, aucun mot ne pourra exprimer ma gratitude et mon estime pour vous.

A tout la famille DEGHICHE, tous mes amis (es) sont exception.

A tous les personnes qui de près et de loin m'ont apportée leur aide.

A tous, du fond de mon cœur je vous dédie ce travail.

Toufik

Liste des tableaux

Tableau (1) : les clubs associatifs.....	11
Tableau (2) : avantages et inconvénients de la gestion unique ou séparée des installations.....	51
Tableau (3) : tableau représentatif de la masse salariale des clubs professionnelles.....	81
Tableau (4) : organisation comptable selon le patrimoine.....	93

Liste des illustrations

Illustration (1) : organigramme basique du club.....	26
Illustration (2) : organigramme selon l'approche anglaise.....	27
Illustration (3) : organigramme selon l'approche sud européenne.....	28
Illustration (4) : organigramme du club (olympique Makouda)	104

Liste des graphes

Graphes (1) : les ressources financières des clubs de football.....	74
Graphe (2) : Répartition des droites tv pour la saison 2018/2019.....	78
Graphe (3) : La stratégie d'investissement des clubs d'après les dirigeants.....	87
Graphe (4) : La structuration actuelle des clubs de football algériens.....	89
Graphe (5) : Les lacunes des clubs en matières de gouvernance.....	90

Sommaire :

Introduction générale	2
Chapitre I : l'évolution et l'historique du management sportif et des organisations sportives	
Section 1 : genèse de management sportif et du professionnalisme	
1.1. Management du sport : fondement et pratiques	5
1.2. La professionnalisation des clubs de football	12
Section 2 : structures, analyses, et évolution entrepreneuriales des clubs de football professionnels	19
2.1. Structure et business model d'un club de football professionnel.....	20
2.2. Analyse des différentes spécificités de la gestion sportive	30
Chapitre II : Evaluation de La situation du professionnalisme du Football Algérien	
Section 1 : les associations sportives en Algérie	58
1.1. Les associations sportives en Algérie	58
1.2. Structure et organisations des clubs de football en Algérie.....	60
Section 2 : le processus de professionnalisation en Algérie	70
2.1. Situation actuelle des clubs professionnels	70
2.2. Les solutions et recommandations pour la relance du professionnalisme en Algérie.....	91
Chapitre III : Elaboration des moyens pour générer un club de football amateur	
Section 1 : méthodologie et description du travail empirique	102
Section 2 : Moyens pour générer un club de football amateur	105
Conclusion générale	108
Références bibliographiques	



Introduction générale

Introduction générale

Le management sportif est un domaine qui englobe la gestion et l'administration des organisations sportives. Il s'agit d'une discipline qui combine des concepts de gestion d'entreprise avec les spécificités du monde du sport. Le management sportif vise à optimiser les performances des organisations sportives, qu'il s'agisse de club, de fédérations, d'équipes ou d'événements sportifs.

Avec les nouvelles technologies numériques et l'internationalisation des échanges culturels et économiques qui débouchent sur une visibilité et une attractivité toujours plus importante, le football s'est transformé au fil du temps en une véritable industrie commerciale. Les clubs de football se sont adaptés et érigés en tant qu'entreprises à part entière avec des responsabilités sociales, administratives, financières ou sportives.

« Le football est un type d'activité spécifique avec ses particularités, mais le sens général des affaires et des outils de gestion peuvent lui être appliqués. »¹

Cette assertion provient de directeur général de Manchester City, qui considère la gestion d'une entreprise sportive telle un club de football comme quelque chose de spécifique même si, selon lui, un certain sens des affaires et des outils de gestion peut lui être appliqués. C'est justement cet aspect spécifique du football et de sa gestion que nous observerons tout au long de ce travail.

En Algérie, la majorité de nos clubs de l'élite que ce soit ligue 1 (L1) ou ligue 2 (L2) sont dans une impasse et au bord de la faillite. En effet, la gestion de nos clubs reste loin des exigences de management des clubs professionnels, et l'absence de stratégie réelle dans nos associations, ainsi que la fragilité marquée par une instabilité au niveau de l'équipe dirigeante, les complexités environnementales qui règnent autour des clubs constitue un handicap considérable dans la bonne marche de leurs activités.

Qu'est-ce qu'un business modèle pour un club de football ? Aux raisons principales de l'échec du professionnalisme en Algérie ? Y'a-t-il une sortie favorable à cette crise ? comment peut-on proposer un modèle économique pour un club algérien et quelle sont ses constituantes ?

Voilà autant de questions auxquelles nous tenterons de répondre par l'analyse des différents départements et services qui constituent un club de football professionnel.

¹ Ferran Soriano, directeur général de Manchester City,

Le mémoire comprendra trois chapitres distincts qui s'articuleront autour de la gestion d'un club de football. Plus particulièrement les clubs algériens Celle-ci sera abordée de manière théorique, et de manière plus pratique avec des exemples concrets.

Dans le premier chapitre, nous retracerons les prémices de la gestion du club de football, son développement, son évolution et sa professionnalisation.

Nous allons dans un premier temps, tenter d'expliquer l'approche et les fondamentaux du management du sport et des organisations sportives dans les clubs professionnels, on évoquera aussi l'impact et les enjeux liés à l'internalisation économiques de cette activité sur le plan économique, politique, et socioculturel. Dans un second temps, nous aurons à aborder les questions relatives aux modèles économiques et structurels des clubs de football professionnel européens et nous tenterons d'analyser l'état des finances du football professionnel et les dessous du fonctionnement de tout un système.

Il sera aussi question d'analyser les différentes spécificités bien particulières liées aux activités des clubs et à leur environnement, et d'en faire ressortir les éléments constituant un business model des clubs de football professionnels. Il sera important de décrire chaque élément qui influe de manière direct, ou indirect, sur les comptes du club, il en va ainsi du management aux performances commerciales en passant par les juridictions nationales et internationales auxquelles il est soumis.

Le deuxième chapitre de notre travail, sera consacré essentiellement au contexte algérien. Celle-ci aura pour mission d'aborder en premier temps, les différentes réformes sportives qu'a connues notre pays depuis son indépendance à nos jours. Il sera aussi question, d'apporter quelques réponses relatives aux spécificités et aux aspects des associations sportives algériennes, et plus particulièrement les clubs de football.

En marge de nos investigations sur la réussite des modèles de gestion des clubs professionnels en Europe, et après avoir identifié les recommandations nécessaires ; le mémoire proposera une étude de cas sur un club amateur. Où il sera question de procéder à un diagnostic et une analyse complète (structurelle, administratif, financière, ...).



Chapitre I : management sportif et des organisations sportives

INTRODUCTION

Le sport est une activité connue de tous soit parce que nous en avons pratiqué à l'école, au collège, en lycée, en club, entre amis, soit parce que nous avons assisté, même occasionnellement, à une compétition sportive en direct ou à la télévision. Pour cette raison, il n'est pas rare qu'une personne qui s'intéresse assidûment à cette activité se considère comme un spécialiste du sport, nous entendrons par sport un ensemble fini et dénombrable de situations motrices codifiées sous forme de compétition et institutionnalisées.

Parmi tous ceux qui pratiquent ou qui administrent le sport, certains peuvent être considérés comme des professionnels. Au plan juridique, est professionnel celui qui est lié à une organisation par un contrat pour réaliser un travail en contrepartie duquel il reçoit une rétribution. Sociologiquement est considéré comme professionnel celui qui maîtrise certaines compétences spécialisées reconnues (sans forcément être rémunéré) et la professionnalisation est alors le processus visant à une élévation et à une spécialisation des compétences qui peuvent aboutir à la constitution de professions.

Par professionnels du sport nous entendrons donc tous ceux qui maîtrisent des compétences spécialisées dans la production et la gestion de la performance sportive dans un cadre parfaitement institutionnalisé (fédération, club, ligue). Parmi eux, il faut distinguer ceux qui peuvent être rangés dans la catégorie sportive (sportifs, entraîneurs, préparateurs physiques, mentaux, kinésithérapeutes, médecins, directeurs sportifs, directeurs techniques, agents, etc.) et ceux qui appartiennent à la catégorie des administrateurs entendus comme ceux qui relèvent des fonctions supports d'une organisation (administration, marketing, trésorerie et finance, communication interne et externe, etc.).¹

Afin de cerner les stratégies et les enjeux liés à la gestion d'un club de football professionnel moderne, il nous semble essentiel d'en évoquer le contexte et l'évolution générale. Ainsi, notre premier chapitre retracera dans un premier temps l'essor et les prémices du football professionnel, son développement au travers d'une société en constante évolution et sa professionnalisation globale. Puis, il sera aussi question pour nous, d'analyser les différentes spécificités bien particulières liées aux activités des clubs et à leur environnement, et d'en faire ressortir les éléments constituant un business model des clubs de football professionnels. Il sera important de décrire chaque élément qui influe de manière directe ou

¹ <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-9-page-107.htm>

indirecte sur les comptes du club, il en va du management aux performances commerciales en passant par les juridictions nationales et internationales auxquelles il est soumis.

Section 1 : genèse du management sportif et du professionnalisme

En Europe, les premiers travaux concernant l'analyse économique du sport sont ceux qui s'intéressent au football anglais. Rottenberg (1956)² présente une analyse du marché du travail des footballeurs. Il aborde diverses questions sur la réglementation des salaires et de la mobilité des joueurs, sur leur (coût) de formation, voire sur leur exploitation. Il évoque aussi l'idée selon laquelle les clubs de football sont moins sujets à la maximisation des profits que leurs homologues nord-américains, les clubs européens sont vus comme des « utility maximization ».

Le modèle du football professionnalisé d'Outre-Manche attire et séduit l'Europe continentale. En effet, de France à l'Italie en passant par les Pays-Bas et le Danemark, chaque pays fonde son association de football professionnel, il s'agit là des premiers pas dans la professionnalisation du football. Les dirigeants des clubs sont, à l'époque, souvent épaulés par des investisseurs industriels régionaux. Le football se développe et s'apparente doucement mais sûrement à une affaire commerciale comme une autre. Les patrons d'entreprises injectent des fonds dans le club de football de la ville afin de promouvoir leurs produits ou services. Ce sont les premières formes de sponsoring. À titre d'exemple, l'entreprise française « Peugeot » crée, via deux de ses employés et sous l'impulsion du directeur général, le « Football Club Sochaux-Montbéliard»³.

1.1. Management du sport : fondement et pratiques

1.1.1. Définitions et champs d'applications

Ainsi, nous allons revisiter les différentes définitions de certains auteurs afin de maîtriser tous les contours du concept, pour à la fin en retirer une définition principale.

² Sport and financing, in W. Andreff, S. Szymanski, eds., Handbook on the Economics of Sport, Edward Elgar, Cheltenham 2006 ; pp. 271-281.

³ Yann Bouchez « fin de l'histoire entre Peugeot et le FC Sochaux » publié le 23 juin 2015 https://www.lemonde.fr/football/article/2015/06/25/sochaux-ne-rugit-plus_4661918_1616938.html

1.1.1.1. Définition du concept

Le management du sport est « l'ensemble des pratiques visant à conduire, diriger, structurer et développer des organisations sportives de toute nature »

Le management des organisations peut être défini comme : « Le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire ... cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle »⁴

GARY TRIBOU⁵ pour sa part, estime que « proposer des services sportifs ou encore manager un service sportif, ne consiste pas simplement à appliquer des outils de gestion. Pour lui, il y'a une spécificité dans la demande du sport qui émane d'usagers, des services publics, ou d'adhérents aux clubs, ainsi que des clients des prestataires commerciaux qui appellent à une spécificité de l'offre et de ses outils de gestion.

A la lumière de toutes ces définitions, deux grands points du management sportif ressortent :

Sur le plan économique : l'efficience par l'atteinte des objectifs à moindre coûts, et optimisation des budgets alloués.

Sur le plan social : le maintien de la cohésion socioculturelle, de la paix sociale et de la motivation de l'ensemble du personnel.

Dès lors, l'auteur⁶ définit le management du sport comme étant, « l'ensemble des moyens, processus et techniques spécifiques utilisés au sein d'une organisation sportive qui mobilise l'ensemble des ressources disponibles dans le but de maximiser les résultats tout en minimisant les coûts. En clair, le management du sport est la rationalisation des pratiques tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la pratique sportive. »

⁴ Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales / Emmanuel Bayle Dans Staps 2007/1 (no75), pages 59

⁵ G. Tribou, et al. « Management du sport : marketing et gestion des clubs sportifs » 4eme édit. p.3, Paris, Dunod, 2015.

⁶ IBIDEM

1.1.1.2. Le domaine d'application du management sportif

Les systèmes de gestion s'intéressent aux pratiques de gestion au sein des organisations et leur mise en relation avec l'efficacité et la performance obtenue. Le terme d'organisations sportives utilisé dans le cadre des travaux français et anglo-saxons, en sociologie et en management du sport a été employé dans des sens différents. Selon Chantelat, Garrabos & Pigeassou ⁷« tantôt il s'agit des seules organisations du mouvement sportif, tantôt du concept plus large des organisations des services sportifs, voire de manière plus générique de toute organisation concernée de près ou de loin par les activités physiques et sportives (associations sportives, entreprise fabricant des articles de sport, ...) ». La diversité des organisations étudiées en termes de taille, de statut juridique (privée/public ; entreprise/association), ou bien de finalité (marchande/non marchande) pose la question des spécificités des principes et des pratiques du management qui doivent leur être appliqués.

1.1.2. Les typologies des organisations sportives selon leur champ d'analyse :

Les typologies sur les organisations sportives peuvent être de nature juridique (société commerciale/association), économique (marchand/non marchand), voire sociologique. La complexité de l'évolution du fonctionnement des organisations étudiées dans le management du sport invite à intégrer et à croiser des cadres disciplinaires différents pour rendre compte les réalités des pratiques de management et les logiques des acteurs. C'est pourquoi nous avons cherché à utiliser plusieurs points d'ancrage pour construire une classification spécifique dans le champ d'étude : l'approche statistique de l'INSEE ⁸sur laquelle s'appuie les économistes, mais aussi l'analyse des logiques sociohistoriques et institutionnelles et socioéconomiques présentent dans les organisations sportives (OS) ainsi que leur évolution juridique (statuts juridiques et régimes fiscaux des OS notamment).

⁷ Bayle E., « Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et Spécificités des pratiques managériales », *Staps*, 2007/1, N° 75, p.64

⁸ Institut national de la statistique des études économiques

1.1.2.1. Clubs sportifs amateurs du secteur associatif

Une société à statut privé se crée, en général, pour répondre à une demande qui n'est pas satisfaite ni par l'offre marchande ni par l'offre des administrations publiques (Anheier, 2014)⁹. Son mode de gestion se trouve ainsi à mi-chemin entre la gestion commerciale et la gestion publique (Gallopel-Morvan et al. 2008)¹⁰.

Ainsi, pour une entreprise associative, le prix de vente résulte d'un choix politique sous contrainte relative des coûts, et non d'une logique économique de maximisation de profit. C'est pourquoi on parle d'organisation à but non lucratif ; même si cette finalité n'exclut pas la poursuite de résultats bénéficiaires. En effet, pour une association, un résultat positif n'est pas un but en soi, c'est un moyen d'autofinancer son développement et donc d'atteindre mieux encore ses objectifs associatifs. La politique de prix s'inscrit dans cette finalité éthique : on peut proposer une prestation à perte si on vise à favoriser l'accès à une pratique jugée socialement souhaitable ; inversement on peut augmenter le prix d'une autre prestation jugée secondaire, afin de financer un investissement ou d'éponger le déficit de la première (pour l'équilibre des recettes et des dépenses). Mais le secteur associatif n'échappe pas au marché, parce qu'il doit réagir à la concurrence des prestataires publics et marchands sur un marché générique particulièrement large des services à caractère sportifs. D'après TRIBOU G.¹¹ « le secteur associatif se définit ainsi à partir d'un système d'objectifs éthiques et d'une gestion sous contrainte. »

Selon lui, les clubs doivent prendre en compte quatre types de contraintes :

- Double contrainte interne de rentabilité et d'objectifs mêlés d'éthiques : équilibrer recettes et dépenses, voire dégager un résultat, tout en poursuivant les objectifs sportifs fixes par les membres de l'association.
- Une contrainte externe de répondre à la demande des adhérents qui en payant leur cotisation exigent, en retour, une qualité de prestations (infrastructures, enseignements, ...) et à celle des spectateurs des épreuves organisées par le club qui, eux aussi ont un certain niveau d'exigence (exemple : résultats sportifs, ...)
- Une seconde contrainte externe vient des financeurs du club : sponsors commerciaux,

⁹ Anheier, cité par, G. Tribou et al., « Management du sport : marketing et gestion des clubs sportifs », 4ème édité., Paris, Dunod, 2015, Page 6.

¹⁰ Gallopel-Morvan K., Birambeau P., Larceneux F., Rieunier S., « marketing et communication des associations », Dunod, 1ère édition, p.239.

¹¹ G. Tribou, op cit. P.6-8.

administrations de l'état (MJS), administrations des collectivités locales. Répondre à leurs attentes de visibilité et d'image ne va pas forcément dans le sens des attentes des adhérents.

- Dernière contrainte : celle de la concurrence des autres clubs et des autres entreprises de sport- commerciales et publiques qui visent à la même demande de pratiquants et qui, dans une moindre mesure, recherchent aussi des capitaux auprès des partenaires des clubs.

L'auteur¹² estime, qu'un club associatif peut se trouver dans une situation de concurrence ou de monopole relatif, ce qui a un effet direct sur sa gestion.

Le non marchand concurrencé est davantage contraint à adopter une démarche marketing. La concurrence peut être intersectorielle (une autre association proposant un produit répondant au même besoin) ou venir du secteur marchand (exemple : sales de fitness commercial...). Elle peut porter sur un produit identique ou sur un produit plus largement substituable.

À la différence de l'offre commerciale, l'offre associative se veut traditionnellement éducative et désintéressée. Elle vise plutôt à s'adapter à la demande qu'à sa rationalisation puisqu'il s'agit d'une éthique d'intérêt général et d'utilité publique. Dans ces conditions, le marketing pourrait n'avoir aucun sens. Mais une association sportive en mal d'adhérents ne sert plus les intérêts de quiconque sauf ses dirigeants. Ignorer les besoins des publics fait courir le risque de la baisse de l'offre. D'où le recours à une sorte de marketing expurgé de tout ce qui pourrait évoquer l'entreprise commerciale : l'adhérent est une sorte de client à qui on offre une sorte de produit assorti d'un minimum de publicité. Mais comme l'adhérent est aussi, par ailleurs, un consommateur habitué à une qualité de produit, ce marketing associatif dont on n'ose pas dire le nom tend à se généraliser.

1.1.2.2. Les clubs sportifs professionnels du secteur commercial :

Pour G. Tribou¹³ « les clubs sportifs professionnels sont des entreprises commerciales qui visent à accroître leurs chiffres d'affaires (CA) et leurs parts de marché à des fins de bénéfiques. Ils ont trois sources principales de revenus : la billetterie (moins de 30%), les droits médias et les droits marketings (environ 35%) ; plus des revenus complémentaires comme la vente de produits dérivés ou les services aux entreprises ».

¹² G. Tribou, op cit. p.6-8.

¹³ G. Tribou, op cit., p9.

L'éthique utilitariste qui les anime est souvent brouillée par des rémanences de l'éthique associative qui était celle du club avant sa professionnalisation, ou par la confusion faite par les publics entre clubs amateurs et professionnels. Certains clubs peuvent en abuser pour jouer sur les deux registres : celui du sport amateur à qui l'on donne volontiers (bénévole, financeur public, ou en tant que spectateur attaché sentimentalement à son club à qui on va pardonner les défauts de qualité qu'on ne pardonnerait pas à une entreprise commerciale non sportive) ; celui du sport professionnel, qui trouve des capitaux sur les marchés financières et qui négocie des contrats de sponsoring.

Notons que les associations bénéficient d'avantages face à leurs concurrents commerciaux qui peuvent conduire un club à conserver cette forme juridique au risque de compromettre son développement. En effet, le passage à un statut de société (la professionnalisation d'un club) a pour conséquences de gestion d'ouvrir le club à des financements extérieurs intéressés (les associés apportant des capitaux en échange d'une participation aux bénéfices). L'exemple de Manchester United qui possède des agences commerciales de produits dérivés partout en Asie, en est la parfaite illustration de la réussite, et de l'évolution d'économique du football au royaume –Uni. « Nous avons affaire à des sociétés de spectacles sportifs dont la gestion est tout à fait comparable à celle de sociétés commerciales et services appartenant à d'autres secteurs économiques. C'est pourquoi la gestion des clubs professionnels est une référence pour les petits clubs amateurs » ; « Le club qui gagne sportivement est souvent celui qui est le mieux géré économiquement ».

1.1.2.3. Les services publics du sport

Les services publics du sport sont ceux de l'Etat (à travers son MJS) et des collectivités locales et territoriales (communes, wilaya...). Ils offrent leurs participations à des usagers qui sont, par ailleurs, des adhérents d'associations ou des clients d'entreprises commerciales. Mais, à la différence des associations, leur gestion n'est pas sanctionnée économiquement à moyen terme. En effet, leurs recettes sont le résultat d'un choix politique de fixation des prix aux usagers et leurs dépenses sont plus au moins noyées dans un collectif budgétaire. Cela a pour conséquences directes qu'un service des sports peut perdurer malgré une gestion déficitaire, alors qu'une association est dans l'obligation d'équilibrer son budget au risque de disparaître.¹⁴

¹⁴ G. Tribou, op cit., p.10.

Tableau 1 : les clubs associatifs et les services sportifs

	Clubs associatifs	Services publics sportifs
produits	la production est fonction de la demande i.e. : les prestations offertes varient selon la demande	La production est globalisée, quelle que soit la demande i.e. : on produit autant pour 1 usager que pour n usagers
Gestion des couts	le coût total est, en partie, fonction de la quantité produite : selon un calcul économique de rentabilité (il faut un minimum d'adhérents pour que la prestation soit rentable)	Le coût total est constant
Gestion des prix	prix de vente > prix de revient- subventions i.e. : l'association doit respecter l'équilibre comptable entre recettes et dépenses	prix de vente= prix politique i.e. : en fonction des choix politiques budgétaires

Source 1 : G. Tribou, management du sport : marketing et gestion des clubs sportifs 4eme édit, p. 11.

Le secteur public constitue, de ce fait, un concurrent redoutable pour les clubs sportifs, même si l'administration peut déléguer une partie de ses missions de services publics aux clubs. Le ministère des sports subventionne ainsi une sélection de fédérations sportives choisies en fonction du respect du contrat d'objectifs (objectifs sportifs de résultats et objectifs de promotion du sport en termes de nombre de licenciés) ; les municipalités subventionnent également les clubs qui participent à leurs politiques sportives municipales selon des objectifs similaires (Hautbois et Desbordes, 2008 ; Hautbois, 2014).

1.2. La professionnalisation des clubs de football

La professionnalisation en football est une activité économique étroitement liée aux impératifs et aux aléas de la compétition sportive, dont la nature et les conditions d'exercices ont une incidence nécessaire sur les conditions d'emploi, de rémunérations ainsi que sur les garanties sociales.

Cette professionnalisation, caractéristique majeure des mutations du secteur sportif, est une notion qui recouvre des sens et des réalités différentes. Les clubs sportifs sont contraints désormais de répondre à de nombreuses attentes émanant de multiples acteurs gravitant tout autour d'eux, qui exercent une influence déterminante sur leur survie.

1.2.1. Processus de professionnalisation d'un club de football

Le processus de professionnalisation d'une organisation sportive ne touche en apparence que les clubs au statut professionnel, qui souhaite devenir une entreprise de spectacle. En vérité, elle touche les associations sportives qui conservent leur statut « amateur ». Mais qu'entend- t- on par professionnalisation d'un club ? Il est important de pouvoir définir concrètement ce que cela signifie, et de comprendre les raisons qui poussent une organisation sportive à vouloir rentrer dans cette voie.

1.2.1.1. Définitions

Avant de rentrer dans le vif du sujet et d'analyser le processus de professionnalisation d'une organisation sportive amateur, il est important de définir plus précisément les termes de l'étude. La professionnalisation, « c'est un processus historique à travers lequel un groupe se fait reconnaître comme profession »¹⁵. La professionnalisation est marquée par le caractère évolutif des interactions entre individus, institutions et société (statut des sportifs et des organisations professionnelles, réglementations fédérales ; degré de spécialisation des individus ; compétences en termes de planification et de rationalisation de l'organisation sportive...).

La professionnalisation ne veut pas dire professionnel ! Mais qu'est-ce qu'un professionnel ? Sur le plan juridique, c'est celui qui perçoit une rétribution (qu'elle soit principale ou secondaire) relative à son activité de sportif, alors que pour les institutions, le

¹⁵ Stumpp S. et Gasparini W., « Les conditions sociales d'émergence du volley-ball professionnel : De l'espace nation au club local (1970-1987) », STAPS n°63, p.125, 2003.

sportif doit être reconnu en fonction de ses performances. Il faut donc distinguer le statut de sportif de haut niveau défini par le ministère de tutelle et celui de "pro" reconnu par les Fédérations investies dans les spectacles sportifs. Sur le plan sociologique, est considéré comme professionnel, celui qui maîtrise certaines compétences spécialisées reconnues et la professionnalisation est alors le processus visant à une élévation et une spécialisation des compétences qui peut aboutir à la constitution de professions. La professionnalisation, c'est aussi « la voie vers le sérieux et la compétence dans une activité exercée. » comme le décrit le Petit Robert.¹⁶

Pour Bayle E.¹⁷ « les professionnels sont donc tous ceux qui maîtrisent des compétences spécialisées dans la production et la gestion de la performance sportive dans un cadre parfaitement institutionnalisé (Fédérations, club, ligues). Parmi eux, il faut distinguer ceux qui peuvent être rangés dans la catégorie sportive (athlètes, entraîneurs, préparateurs physique, médecins, directeurs sportif, ...) et ceux qui appartiennent à la catégorie des administrateurs entendus comme ceux qui relèvent des fonctions supports d'une organisation (administration, marketing, trésorerie et finance, communications interne/externe). Car, les professionnels du sport ne se réduisent pas aux sportifs professionnels. Autour d'eux, de nombreux acteurs interviennent et leur management, trop souvent considéré comme secondaire, est tout aussi important si l'on veut s'inscrire dans un contexte de haute performance ».

1.2.1.2. Les raisons de la professionnalisation

La professionnalisation des organisations sportives est un phénomène à raisons multiples. La première fut la volonté des Fédérations d'officialiser le statut de professionnel du sport qui existait déjà mais donnait vie à une économie souterraine, l'amateurisme « marron ». Bayle E. le confirme « la professionnalisation évolue depuis la mise en place d'un professionnalisme officieux vers une organisation du marché visant à normaliser la pratique sportive en vue d'en tirer profit ». Mais si historiquement, c'est dans ce but que les Fédérations ont enclenché le processus, d'autres facteurs rentrent en ligne de compte maintenant pour expliquer que même les organisations sportives amateurs se penchent sur ce sujet.

¹⁶ Dictionnaire, « le petit Robert »

¹⁷ Bayle, E., « La dynamique du processus de professionnalisation des sports collectifs : le cas du football, du basket-ball et du rugby ». STAPS, n°52, 33-60, 2000.

L'essor du « sport performance », depuis la fin de la seconde guerre mondiale, confirmé par Elisabeth Lê-germain¹⁸ va permettre de favoriser l'augmentation du niveau des pratiques individuelles et des sports collectifs. Cette augmentation combinée à la recherche de la performance réclame nécessairement toujours plus d'éducateurs, de techniciens, de gestionnaires et de personnel administratif dans les clubs, comités et Fédérations. Ces postes ne peuvent pas être assumés par des bénévoles, on assiste à une augmentation de la demande des professionnels du sport.

La volonté de clarifier les échanges économiques entre les agents, l'augmentation du facteur performance des activités sportives, l'intervention de l'Etat, montrent que le sport n'est plus seulement un mode de loisir et une organisation institutionnelle, il est devenu un enjeu économique et un gisement d'emplois pour l'ensemble des professionnels du sport (sportifs et encadrements technique, administratifs...).

1.2.2. Les différentes transformations subis par les clubs

D'après G. Fontanel,¹⁹ les petites associations, les clubs de football sont devenus aujourd'hui de véritables entreprises du spectacle. Il convient de relativiser ces propos en considérant la différence de potentiel d'évolution d'une discipline sportive à une autre. Néanmoins, quel que soit le sport, il existe de fortes divergences entre un club sportif associatif au stade de sa création et un club professionnalisé ou professionnel. Un club professionnel de haut niveau ne peut être géré de la même manière qu'un club amateur de dernière division. Ainsi, l'état d'esprit de ces clubs sportifs se voit contraint d'évoluer en harmonie avec l'environnement des clubs. Ils doivent insuffler des règles strictes de gestion selon les règles généralement admises dans les entreprises.

1.2.2.1. Sur le plan juridique

À titre d'exemple, en France le législateur a fait évoluer ses lois sur les clubs sportifs en ce sens, autrement dit, en obligeant les clubs professionnels à se conduire comme des responsables d'entreprises professionnelles. « Désormais, les Fédérations auxquelles les clubs professionnels sont affiliés imposent des obligations financières et de gestion : un plan comptable professionnel que la ligue a défini, des documents prévisionnels, la présentation

¹⁸ Lê-Germain E., « Le Football et sa professionnalisation tardive à Lyon : de la confidentialité à la notoriété (1918- 1964) », STAPS n°68, pages 7-23, 2005

¹⁹ G. FONTANEL, « les transformations structurelles des clubs sportifs : recherche d'un cadre d'analyse approprié à leur gestion », thèse de doctorat en Science de gestion, université de Lyon, le 12/07/2007, p.56.

des états annuels et semestriels formalisés et visés par un commissaire aux comptes. Les clubs prennent souvent l'initiative de les accompagner d'états trimestriels. Si les comptes ne sont pas équilibrés ou si ces documents ne sont pas fournis aux autorités pyramidales du mode d'organisation européen du sport, le club est passible d'une sanction, comme une rétrogradation, une limitation de la masse salariale ou du recrutement ». (Lionel Touchais, 2000).²⁰

Aujourd'hui, même si la loi sur les associations dites de 1901 existe toujours, néanmoins, elle reste inadaptée aux réalités économiques. Les clubs ont obtenu la possibilité (ou sont dans l'obligation) de s'organiser sous forme de Sociétés Anonymes spécifiques (les plus connus étant les SASP ou SAOS), sous certaines conditions, bénéficiant de dispositions particulières.

Cette dénomination particulière constitue un signe important du législateur français pour indiquer que l'activité sportive doit garder une spécificité économique et sociale. Ces évolutions des statuts supposent, entre autres, l'exercice de mesures de protection des clubs et de tous ses partenaires face au développement du caractère lucratif de leur activité dans le cadre d'un processus de professionnalisation.

1.2.2.2. Sur le plan organisationnel et gouvernance

Outre cette transformation des clubs sportifs en sociétés, les dirigeants d'entreprises ont eu la possibilité de « s'offrir » un club. Beaucoup d'entre eux ont pris le contrôle de clubs de renommée, notamment issus du monde footballistique, avec plus ou moins de réussite d'ailleurs. Les exemples des Qataris au PSG, ou Todd Boehly à Chelsea sont éclairants à ce propos. Dans cette énumération, nous pouvons différencier les « patrons d'entreprises » qui le font à titre personnel, avec leur propre fortune, sans lier leur investissement à leur entreprise. À contrario des propriétaires d'entreprises ou des groupes puissants comme les fonds d'investissements étrangers (exemple : Manchester City) ou bien des sociétés (exemple : le géant mondial d'automobile « Volkswagen » propriétaire de Wolfsburg en Allemagne), investissent dans des grands clubs qui leurs permettront d'avoir des retombées publicitaires et commerciales, et de tisser des liens pour but d'intégration sociale dans un pays

²⁰ Touchais L. (2000), « Sport spectacle et contrôle de gestion : utopie ou réalité ? (Etude des clubs de football professionnel) », XXIème Congrès National de l'Association Française de Comptabilité, Mai 2000, Angers, récupéré sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00587514/document>

(Al-Fayed, Fulham), ou bien sur leurs responsabilités territoriales fondées sur la localisation de leurs entreprises, ou sur la recherche d'ambitions politiques immédiates ou à venir (Berlusconi).

1.2.3. Les différents raisonnements de l'évolution des clubs (modèles de métamorphoses)

Si la combinaison ambition sportive/objectif compétitif constituait le point de départ de l'évolution du club dans la hiérarchie sportive, les modes de raisonnement se focaliseraient sur l'unique phénomène d'ascension. À l'évidence, la trajectoire d'un club gagne à être appréhendée de différentes manières. Plusieurs raisonnements d'évolution des clubs ont été développés : par niveau de structuration, par cycle de vie, par stades de développement.

En effet, si un club sportif doit se comporter de manière plus professionnelle pour répondre aux nouvelles demandes de son environnement, cette nécessité reste très différente selon les clubs, avec des évolutions diversifiées selon les disciplines et le degré de développement du club dans son historique et son management. Réciproquement, le niveau de développement de la structure et du fonctionnement interne du club sera différent selon les attentes de son environnement. En ce sens, nombre d'analystes²¹, suggèrent, que lorsqu'un club atteint une certaine taille et dispose d'un certain niveau de ressources, il est recommandé d'intégrer le rang du professionnalisme, avec une gestion administrative, comptable, commerciale, de ressources humaines et de stratégie fondée sur le travail responsable financièrement des professionnels salariés.

1.2.3.1. Niveau de structuration

La notion de structuration d'un club est présentée comme essentiellement liée à celle de la professionnalisation et de l'emploi.

Ainsi, le centre de droit et d'économie du sport (CDES, 2004)²² avait identifiés quatre (04) niveaux théoriques de structuration de l'emploi dans les groupements sportifs évoluant dans le sport professionnel. Les niveaux sont hiérarchisés du niveau 1 au niveau 4, selon leur

²¹ Leblanc M. (1992), « Le club de l'an 2000 », INSEP, Collection droit, économie et management, Paris, p.268 ; Mayaux et Revat, « Marketing pour associations », Editions Liaisons, Paris (1993), p.193

²² Centre de droit et d'économie du sport, « l'emploi dans le sport professionnel en France », ONMAS, p.77, (2004)

degré d'achèvement. A chaque niveau théorique correspond une structuration de l'emploi. De fait est déterminée la structure du club sportif.

Niveau 1 : néo-professionnel

Ce premier niveau correspond au minimum de structuration d'un club nouvellement professionnel. Le club qui se contente d'un personnel administratif en réduit au minimum. Le club est dans une phase de découverte du spectre des missions qu'impose une participation à un championnat professionnel. Le club qui s'inscrit dans une démarche de très court terme vise avant tout le maintien parmi l'élite. Il s'agit d'un club de petite taille disposant de peu de ressources financières, humaines et techniques où priment les objectifs sportifs.²³

Niveau 2 : une croissance incontrôlée

Ce deuxième niveau correspond à un club installé en championnat professionnel. Le club est entré dans une phase de recrutement de personnels pour assumer les tâches extra-sportives. Le club est souvent débordé par l'ampleur des missions qui s'imposent à lui.

Les ressources financières et humaines encore limitées imposent au club de se concentrer sur la gestion des grandes fonctions sous-traitant à des professionnels la partie spécialisée et parfois coûteuse de son activité. L'objectif sportif s'accompagne d'un objectif d'efficience extra-sportive²⁴.

Niveau 3 : une croissance maîtrisée

Ce troisième niveau correspond à un club pérenne en championnat professionnel. Le club internalise les tâches externalisées. Le club s'est développé structurellement et financièrement et fait face à l'ensemble des missions. Afin de mieux contrôler toutes les branches de son activité, le club réintègre les missions jusqu'alors externalisées pour en assurer la gestion²⁵.

Niveau 4 : la maturité

Le quatrième correspond à celui d'un club trustant le titre à chaque saison et potentiellement éligible aux compétitions internationales. Le club se recentre sur son cœur de

²³ Leblanc M., op. Cit, p.69

²⁴ Leblanc M., op. Cit, p.69

²⁵ Leblanc M., op. Cit, p.70

métier dans le but d'optimiser ses ressources et d'externaliser les activités identifiées comme annexes ou secondaires non rentables. Le club tend à se sectoriser en filiales (merchandising, restauration, communication par exemple). Le club est de grande envergure liée à une diversification de ses activités et l'intégration de personnels.

Il faut aussi remarquer que le processus de professionnalisation n'est pas linéaire et que le rythme et l'intensité du processus de professionnalisation sont variables. Selon les circonstances, le processus de professionnalisation peut enregistrer des phases d'accélération et de « décélération »²⁶. Le processus peut tout autant être empreint de phases de doute voire de phases de « déprofessionnalisation »²⁷.

1.2.3.2. Cycle de vie

Les modèles des cycles de vie proposent une évolution en termes de phases représentatives de l'évolution des organisations²⁸. Selon ces modèles, l'entreprise évolue au cours de sa vie selon un schéma universel composé de quatre phases : à une phase d'émergence succède une phase de croissance, une phase de maturité et enfin une phase de déclin.

Confronté au processus de professionnalisation dans les organisations sportives, il s'est avéré, dans la réalité, que des entreprises vieilles pouvaient se montrer évolutives et que des entreprises jeunes supportent des structures traditionnelles rigides. Il n'existe donc pas, comme l'indique pourtant l'essence même de la théorie du cycle de vie, une croissance systématique et naturelle. En outre, contrairement aux êtres vivants, au moins sur une durée d'un siècle, le déclin n'est pas inéluctable, la croissance peut être continue. Ces critiques nous incitent, à ne pas retenir ce modèle, dont les stades de développement sont prédéfinis et applicables à toutes les entités économiques concernées.

²⁶ Dispositifs de soutien à l'emploi, organisation d'un championnat du monde, arrivée ou départ de dirigeants impulsant la dynamique professionnelle

²⁷ Contraction économique et budgétaire, fragilité des élus et bénévoles dans leurs missions par manque de temps et/ou de compétences

²⁸ Van de VEN et Poole (1995 : 514) qualifie le cycle de vie comme une évolution régulée et adaptée à partir de l'exécution d'un ensemble d'étapes programmées. Cela traduirait une vision déterministe de l'évolution dans la mesure où la progression n'est autre que linéaire et irréversible, séquencée d'étapes programmées

1.2.3.3. Stade de développement

La notion de développement est reprise et approfondie par Fontanel (2007)²⁹, l'auteur, dont le travail est centré sur la conceptualisation de la gestion des clubs sportifs, analyse la structure organisationnelle du club selon son stade de développement. Il identifie cinq paliers de développements différents : le club associatif à structure informelle, le club professionnalisé à la structure formelle et centralisée, les clubs SA reconnus à l'activité diversifiée, les clubs médiatisés et recherchés, les clubs à l'assise économique confortable. La structuration des clubs est analysée et jugée à partir de treize critères : taille, budget, niveau de compétition, gouvernance (statut, structure du capital et composition de l'actionnariat), marche (distinction entre public non-initié et public initié), partenariat, répartition des ressources, production (rencontre sportive, billetterie, abonnements, produits dérivés, formation), communication, priorité de gestion, organisation, fonctionnement, personnel (sportif, administratif). Le croisement des paliers de développement et des neuf critères permet d'identifier les clubs selon leur stade de développement.

La professionnalisation d'un club est à nouveau déterminante en ce sens qu'elle permet de différencier un stade d'un autre. Un club au stade de développement avancé est un club qui se professionnalise. Selon G. Fontanel³⁰, « Un club professionnalisé est un club amateur qui passe à une organisation professionnelle, ou une organisation qui s'en approche fortement même si elle conserve son statut amateur. Autrement dit, si elle n'a pas le statut de professionnel, elle se comporte comme tel autrement dit elle est professionnalisée ». Par ailleurs, les stades de développement se bornent aux clubs en croissance uniquement. Le raisonnement ne concerne que les périodes d'expansion. Rien n'est dit quant aux périodes de régression que peut traverser un club.

Section 2 : structures, analyses et évolution entrepreneuriale des clubs de football professionnels

Dans cette deuxième section, nous allons à partir du Business Model des clubs de football en dégager les différentes possibilités de stratégies qui s'offrent aux clubs pour la création de la valeur, ainsi que les différents types de structures entrepreneuriales des entreprises de football au travers d'exemples. Nous aurons aussi à analyser les spécificités

²⁹ Fontanel (2007), cité par, Legrand C., « Dynamique stratégique des organisations sportives et modes de régulation », Education, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2010.

³⁰ Op. cit., Fontanel (2007), p.53

caractérisées dans la gestion d'un club sportif. L'objectif principal étant de mieux comprendre l'organisation qui se cache derrière les terrains de jeu.

2.1. Définition et analyse des modèles économiques et structurels des clubs professionnels

Avant de commencer, il nous a semblé important de commencer par donner une définition et une explication bien claire sur ce terme de « business model », et de lui donner une certaine signification dans notre contexte actuel, mais aussi d'expliquer au mieux les stratégies de création et d'appropriation de la valeur.

2.1.1. Définition du Business Model

En premier lieu, il est nécessaire de se référer à ce que le terme « Business Model » signifie exactement. Le « Business Model » (Modèle d'Affaires) ou plus généralement appelé « Modèle Économique » dans les pays francophones, s'est fortement généralisé depuis le début des années 2000, avec l'apparition d'outils informatiques permettant de redéfinir de manière plus précise la gestion et les stratégies d'entreprises.

Comme Matthieu l'explique : « Concrètement, le Business Model n'est autre que la représentation de la façon dont une organisation réalise (ou essaye de réaliser) du chiffre d'affaires, ou plus simplement comment elle gagne de l'argent. Il détaille donc la façon dont l'organisation crée de la valeur pour ses clients et la monétise (concept lié à celui de chaîne de valeur).»³¹

Selon les auteurs ³²il existe des concepts différents au « Business Model » suivant les départements de l'entreprise.

- En marketing, c'est la « proposition de valeur faite au client ».
- En finance, c'est un « modèle de revenus » ou un « modèle de coût ».
- Pour les décideurs et managers, « c'est la valeur attribuée pour le client, cette valeur la différencie de la concurrence ». C'est cette valeur qui déterminera la viabilité et la capacité d'une entreprise quelconque.

Il est donc essentiel pour tout type d'entreprise de créer de la valeur pour ses clients. C'est ce qui va rendre l'entreprise attractive et crédible. La valeur pour le client est donc quelque

³¹ Matthieu. (2008, Juillet 9). Qu'est-ce que le Business Model ?

Stratégies d'innovation : Récupéré sur <https://strategies4innovation.wordpress.com/2008/07/09/quest-ce-que-le-businessmodel/>

³² Lehmann-Ortega L., « Business model: From buzzword to managerial tool », working Paper, 2008, p.14-18.

chose de subjectif car il est difficile de mesurer exactement ce que vaut une activité par rapport à une autre du même genre. C'est donc l'entreprise qui va dicter la qualité de sa valeur, via l'image qu'elle véhicule, ses produits ou services, sa communication ou sa stratégie générale. Il n'y a donc pas d'idéal établi pour un Modèle Économique parfait. Par contre, il y a un modèle cohérent pour toute entreprise.³³

2.1.2. Contextualisation des clubs de football professionnel

Le « Business Model » ayant été expliqué, penchons-nous à présent sur son application aux clubs. Tout d'abord, il est bon de savoir que la gestion d'un club de football professionnel est entourée d'un ensemble d'éléments : la teneur économique, l'aspect social et politique.

Premièrement, la teneur économique est difficile à nier. Comme évoqué dans le chapitre précédent, le football est devenu un véritable business rapportant énormément d'argent et touchant un nombre considérable de personnes. L'arrêt Bosman a servi d'accélérateur dans un monde conditionné par l'argent. Le football est également créateur d'emplois. Selon un rapport d'Ernst & Young Advisory de 2014, le football professionnel aurait généré directement et indirectement plus de 26 000 emplois pour la saison 2012-2013 en France, par exemple. Cela représente une croissance de 5% par rapport au même bilan effectué deux saisons auparavant. Concernant les retombées économiques d'événements organisés à l'échelle mondiale (Coupe du Monde) ou à l'échelle européenne (championnat d'europe), il est difficile de dégager des conclusions tant les rapports et avis divergent sur le sujet. Néanmoins, certains évènements semblent être plus satisfaisants que d'autres : le mondial brésilien en 2014 est davantage apparu comme un fardeau économique alors que l'Euro 2016 organisé en France tire un bilan plutôt positif.³⁴

Deuxièmement, l'aspect social du football est unique. Nelson Mandela a un jour dit : "Le football, aussi bien que le rugby et le cricket et les autres sports collectifs, a le pouvoir de guérir les blessures." Cette citation est d'autant plus vraie pour le football que son attractivité et sa popularité mondiale ne sont plus à démontrer. Le ballon rond représente une échappatoire pour des millions de personnes et la professionnalisation du sport a permis à beaucoup de s'identifier aux joueurs qu'ils supportent. Le caractère unificateur du football n'est pas à démontrer : il rassemble les populations par son côté multiculturel et permet

³³ Gonzalez, E. (2017). Dossier BUSINESS MODEL (MODÈLE D'AFFAIRE) EXPLICATIONS, IMPORTANCE ET PREMIERS PAS – 1ÈRE PART (Bacon,2015)

³⁴ Pôle emploi. (2016). Euro 2016, un évènement générateur d'emplois. Récupéré sur : <http://www.jeunes.gouv.fr/>

parfois d'adoucir les conflits pesant sur terre. Les hautes instances du football mondial ainsi que les stars du ballon rond ont donc également un rôle d'ambassadeurs sociaux à bon nombre de niveau tant elles peuvent impacter la société.

Troisièmement, au niveau politique, les enjeux sont majeurs et tendent à intéresser de plus en plus de pays. Le football est un vecteur de développement immense, et sa notoriété permet à certains états désireux de se développer, d'étendre leurs activités. Nous retrouvons ce type de stratégie au Qatar ou aux Arabie saoudite où les décisions politiques influent sur les stratégies footballistiques choisies. Ces pays du Moyen-Orient ont tout d'abord investi dans leurs structures régionales avant de se pencher sur la gestion ou la participation de clubs européens. Triomphe du projet est notamment l'organisation de la Coupe du monde 2022 à Doha. Ces projets politiques utilisent donc le football à des fins purement économiques et sociales.

2.1. 3. Stratégies et objectifs des dirigeants de clubs de football professionnel

Avant de comprendre les stratégies et objectifs des dirigeants de clubs, il semble judicieux de comparer les différents types de structures en Europe.

Les Anglais sont les premiers à se préoccuper des statuts de clubs de football professionnel. Dès 1923, l'ensemble des clubs professionnels sont des sociétés dites « à actions ». En Espagne, le statut de « société anonyme » est exigé pour les clubs en 1990, soit de nombreuses années après l'Angleterre. Ceci s'explique par le fait que l'état espagnol se rend compte assez tard (fin des années 80) des déficits énormes des clubs du territoire. Des lois régissent alors la gestion des clubs : les actionnaires doivent être de nationalité espagnole par exemple. Très vite, les grosses écuries espagnoles que sont le Real Madrid et le FC Barcelone se mettent en ordre afin d'obtenir une dérogation leur permettant d'instaurer un système unique : les parts « socios ». Les « socios » sont les supporters investissant un capital annuel, appelé cotisation, qui leur permet d'avoir un mot à dire sur l'élection du président du club et d'être représentés lors des conseils d'administration. À Barcelone, on compte plus de 150 000 socios pour 80 000 à Madrid. En Italie, le système suit le modèle anglais avec un pourcentage obligatoire du budget du club dédié à la formation. L'Allemagne, quant à elle, s'est

développée sur le tard. Il faut attendre 1998 pour que les clubs soient en droit d'obtenir le statut de sociétés par actions avec, tout de même, quelques limitations commerciales.³⁵

Venons-en aux dirigeants de clubs. Selon Drut³⁶, il est important de différencier le type de dirigeant. À l'époque du football business, il existe en effet deux sortes de propriétaires : les entreprises et les particuliers.

Comme mentionné dans la première partie du travail avec le club de Sochaux-Montbéliard, les clubs sont tout d'abord soutenus financièrement par de grands patrons industriels régionaux, l'objectif étant de développer la marque entrepreneuriale par le biais du club de football et de son attrait local. Toujours en France, l'AS Saint-Etienne fut créé par Pierre Guichard, fils du fondateur du groupe français Casino. En Russie, le Zénith Saint-Petersbourg est détenu par Gazprom et en Allemagne, le FC Wolfsburg par la firme automobile Volkswagen. Chaque fois, on retrouve l'aspect régional dans la gestion des clubs de football par de puissants industriels eux aussi régionaux. La stratégie de ces firmes internationales qui investissent dans les clubs de leur région est à la fois liée à du marketing et de la communication. Le club de football est un générateur de notoriété pour la marque, d'autant plus quand les résultats sportifs suivent.³⁷

En ce qui concerne les particuliers, ce sont généralement de riches entrepreneurs ayant fait fortune dans divers secteurs. Leur but n'est pas toujours clair. D'une part, certains investissent dans un club afin de faire fluctuer leur argent et revendre leurs parts par après. Cette stratégie, bien que peu loyale vis-à-vis des supporters, existe mais ne mène généralement à rien de cohérent sur le long terme. D'autre part, certains particuliers investissent dans un but de notoriété ou simplement dans un but de divertissement personnel, ouvrant bien souvent des portes, parfois au-delà du football.

Nous pourrions également parler d'une troisième sorte de propriétaire, à mi-chemin entre l'entreprise et le particulier. Il s'agit du propriétaire représentant une entité, dans la plupart des cas un fonds d'investissement souverain comme c'est le cas au Paris Saint-Germain où Nasser Al Khelaïfi exerce le poste de directeur/président tout en étant soutenu par un fonds d'investissement qatari. Ces investissements sont en fait des stratégies rondement étudiées

³⁵ Bertaudon, b. (2012, Février 14). LE STATUT DES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNEL
<https://come4news.com/le-statut-des-clubs-de-football-professionnel/>

³⁶ Drut, B. (2014). L'économie du football professionnel. Paris, France : La Découverte

³⁷ Bertaudon, b. (2012, Février 14). LE STATUT DES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNEL
<https://come4news.com/le-statut-des-clubs-de-football-professionnel/>

cherchant à capitaliser sur des « marques-clubs » à haut potentiel « bankable » se trouvant bien souvent dans une ville géopolitiquement intéressante, comme cela peut être le cas avec Paris.

2.1.4. Analyse de la structure et de l'organisation d'un club de football professionnel

Dans cette partie, nous allons tenter d'analyser la structure et l'organisation générale d'un club de football professionnel. Nous verrons qu'il existe plusieurs modèles et différents départements tels que les activités marketing et commerciales, les infrastructures, la communication et les fonctions médicales et légales. Ces services sont en place dans le but de supporter les principales activités du club et, dans la majorité des cas, ils créent des sources de revenus. Ces revenus peuvent, en retour, être réinvestis dans les opérations quotidiennes du club, principalement dans le département football et dans l'équipe professionnelle, mais également pour d'autres fonctions.

L'organigramme d'un club incorpore trois notions qui sont le temps, l'activité et l'environnement.

Dans toute entreprise, le temps fait partie intégrante de la stratégie optée par le club. Qu'il soit de court, de moyen ou de long terme, cette notion temporelle permet l'organisation et la mise en place des actions liées à l'activité de l'entreprise ou du club de football dans notre cas. Dans le monde du ballon rond, le court terme est assimilé à un laps de temps très bref, allant du prochain match, de la prochaine période des transferts, jusqu'à la fin de la saison. Le moyen terme, quant à lui, est souvent calculé suivant une période, un cycle de 3 ans, tandis que le long terme se base sur une planification bien plus lointaine.³⁸

Les activités présentes au sein d'un club sont multiples : elles concernent le sportif, les affaires mais aussi le relationnel et la communauté qui entoure l'entreprise sportive. Ces activités sont bien évidemment connectées et dépendantes les unes des autres. Certains services et départements permettent l'exploitation de ces trois activités principales.

Enfin, l'environnement est ce qui rend un club de football professionnel unique de par son histoire et ses caractéristiques. Le milieu dans lequel se trouve le club va déterminer sa particularité et son attrait ou non par rapport aux autres clubs. L'environnement sera donc

³⁸ Kévin MARCZEWSKI, op. cit., p.30

composé d'éléments spécifiques au club mais également d'éléments plus communs propres à toutes sortes d'organisations.

Définir la structure organisationnelle d'un club de football professionnel est une des tâches essentielles de la gestion de club, et plus particulièrement de la gestion administrative. La place des différentes parties du club vis-à-vis des autres, la connexion et les liens entre les départements, les rôles des membres du club et la division des pouvoirs sont des concepts cruciaux généralement couverts par le département administratif et les ressources humaines.³⁹

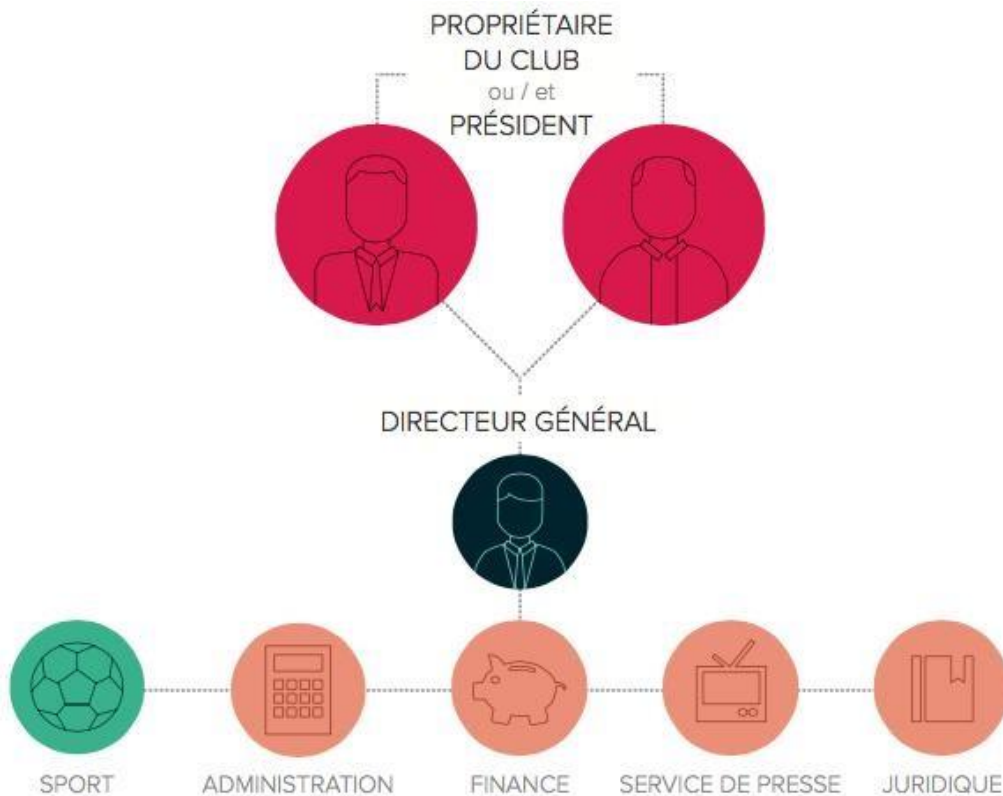
Au sein du football européen, il n'y a pas de modèle ou de structure traditionnelle de base. Chaque club possède sa propre organisation individuelle et unique, formée par son environnement et son histoire. De plus, les réglementations légales définies dans chaque pays tendent à influencer la forme de gouvernance et la structure organisationnelle des clubs. Cependant, il est possible de dégager des tendances. Celles-ci se basent notamment sur la place du département sportif et la relation entre le propriétaire du club et le manager ou le directeur sportif.

L'une des difficultés majeures des clubs est de trouver l'équilibre entre le pouvoir de décision et les individus au sein de l'organisation pour prendre les décisions de haute importance. Dans certains cas, l'autorité ultime au niveau du club est une seule et unique personne, alors que dans d'autres cas, il y a un comité de gestion ou un conseil de direction où les décisions les plus cruciales sont prises collégalement.

Les trois organigrammes simplifiés ci-dessous représentent divers exemples de structures de club. Ils figurent parmi les organisations les plus communes mais ne sont bien évidemment pas exclusifs. Quatre couleurs sont utilisées. Le rouge désigne la personne ou l'entité la plus importante du club. C'est généralement l'organe de décision. Le bleu indique le président ou le directeur général, qui est le lien entre l'organe décisionnel et le reste de l'organisation. Dans certains cas, le président ou le directeur général est aussi chargé des décisions. La couleur verte symbolise la partie sportive. Enfin, l'orange est utilisé pour tous les départements techniques et les services de support du club.

³⁹ IBIDEM

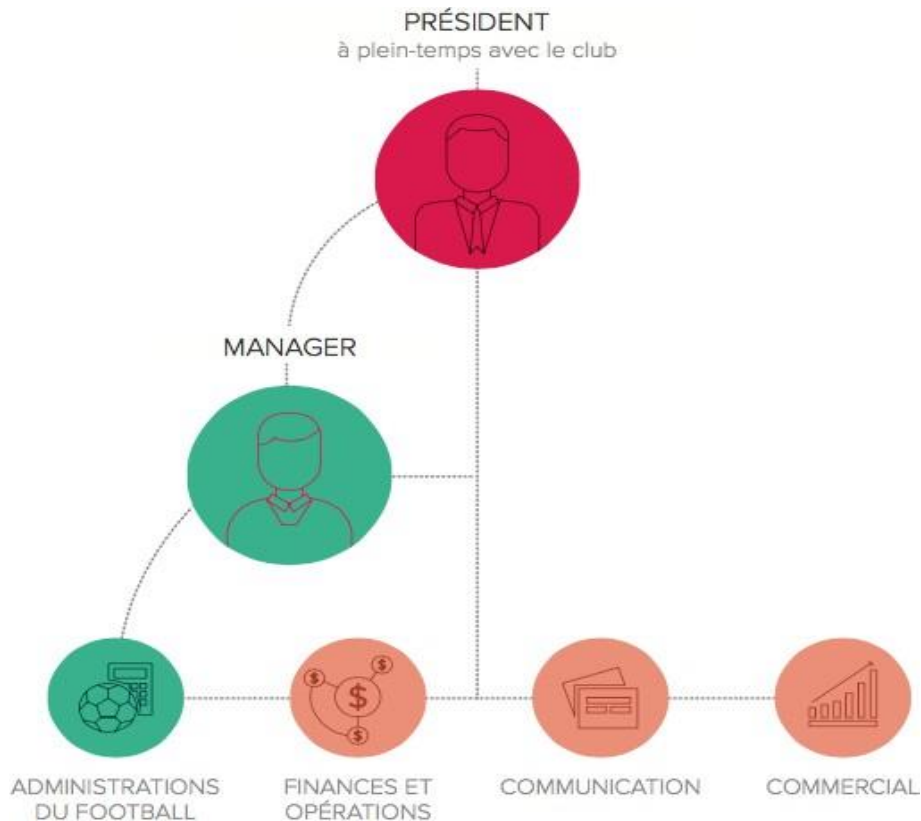
Organigramme basique de club :



Sources : ECA Club management guide 2015

L'organigramme ci-dessus est un modèle basique de structure de club que l'on retrouve dans de nombreux clubs. Le haut de la hiérarchie est représenté par le propriétaire seul ou accompagné d'un président prenant les décisions avec le propriétaire ou simplement au nom de celui-ci (il endosse alors l'entière responsabilité de ses actes). Le directeur général sert alors de lien et de contact entre le propriétaire/président et le reste des départements. Ces derniers sont eux-mêmes divisés en plusieurs parties bien distinctes comme le sportif, l'administratif, la gestion financière, le service média et presse ainsi qu'une partie juridique propre au secteur du football.

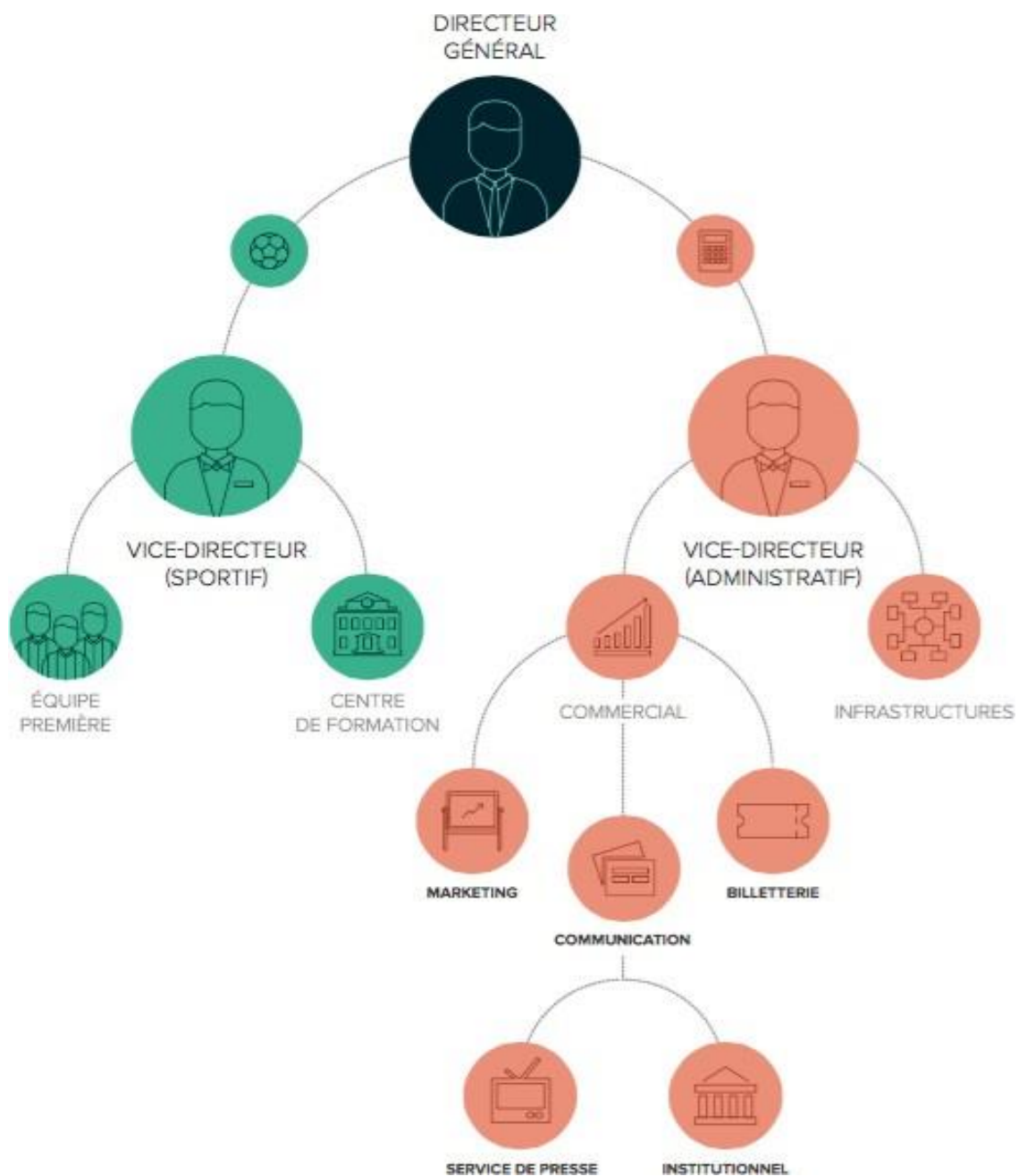
Organigramme selon l'approche anglaise :



Sources : ECA Club management guide 2015

En Angleterre, le rôle de l'entraîneur appelé « manager » est différent par rapport au rôle qu'il peut exercer dans d'autres pays ou championnats. En effet, le manager est, en théorie, aussi chargé des décisions à prendre par rapport aux recrutements, aux transferts et à la constitution de son noyau de joueurs. Ses tâches sont donc plus importantes ici qu'ailleurs, où la formation du noyau et les transferts de joueurs sont généralement effectués par un directeur sportif. Le manager/entraîneur se réfère donc directement au président et a son mot à dire dans l'ensemble des départements stratégiques et sportifs du club pour lequel il travaille.

Organigramme selon l'approche sud-européenne :



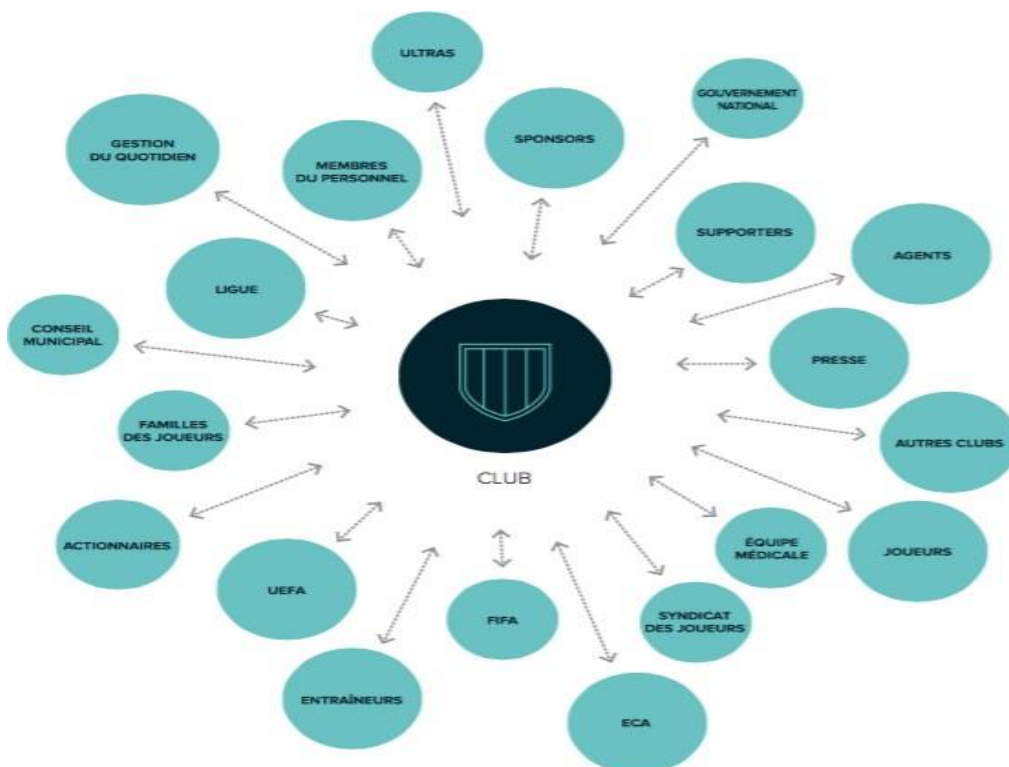
Sources: ECA Club management guide 2015.

Selon le modèle sud-européen représenté ci-dessus, nous observons une distinction significative entre le sportif et l'administratif. La partie sportive est dirigée par un directeur sportif qui s'occupe de la gestion des équipes et du centre de formation. Le directeur sportif

prend des décisions en concertation avec le directeur général ou président. Concernant le directeur administratif, il s'occupe de gérer les autres départements et services présents dans le club. Son rôle est déterminant tant il est essentiel pour un club de football de mener au mieux la gestion extra-sportive afin de diversifier au maximum les revenus et rentrées du club (les résultats sportifs sur le terrain contribuent en effet eux aussi à la santé financière de la structure footballistique). Ce type d'organigramme est habituellement utilisé en Espagne et en Italie (ECA, 2015).

2.1.5. Les parties prenantes d'un club du football professionnel

Les parties prenantes, ou communément appelées « stakeholders » en anglais, rassemblent l'ensemble des acteurs internes et externes qui interviennent de près ou de loin dans l'activité économique d'une entreprise. Il est nécessaire de jeter un coup œil à l'organigramme afin de déterminer l'intérêt et l'influence de chacun dans le fonctionnement d'un club de football.



SOURCES: ECA club management guide 2015.

Nous avons divisé ces intervenants en trois catégories distinctes : les parties prenantes économiques, les parties prenantes politiques aussi bien liées au football qu'au non-football et les parties prenantes sociales.

Les intervenants économiques, dans notre cas, comprennent tout d'abord les actionnaires (au sens d'investisseurs), qui peuvent se présenter sous la forme d'investisseurs privés ou publics ou de supporters dépensant leur argent pour leur club favori. Les médias au sens large du terme ont probablement un des rôles économiques majeurs étant donné la valeur des droits télévisuels et les négociations concernant les diffusions de matchs. Les sponsors représentent eux aussi une source de revenus importants, ils sont en quelque sorte des investisseurs en quête de reconnaissance. Le club de football sert de vitrine pour ces derniers. Il reste enfin les joueurs du club qui, bien que faisant partie des stakeholders internes au club, ont une valeur économique importante au vu des montants pour lesquels ils peuvent être vendus entre clubs.

Au niveau politique, une série d'acteurs se retrouvent liés directement ou indirectement au football et forment un environnement rempli de régulations au sein duquel le football se situe. Les clubs doivent continuellement faire face à des fédérations ou institutions comme les ligues, les associations ou les hautes instances telles que l'UEFA en Europe ou la FIFA au niveau mondial. En outre, d'autres parties prenantes indirectement liées au football comme les états ou gouvernements dans lesquels les clubs évoluent, instaurent certaines règles territoriales.

Enfin, les stakeholders sociaux comptent principalement les supporters parmi leurs acteurs. Ceux-ci sont tout autant considérés comme acteurs économiques que sociaux de par leur influence sur les ventes de billets de match, produits dérivés ou droits télévisuels. Ils sont aussi perçus comme des intervenants fondamentaux pour l'identité et la perpétuité du club (ECA, 2015).

2.2. ANALYSE DES DIFFÉRENTES SPÉCIFICITÉS DE LA GESTION SPORTIVE

Nous allons à présent tenter de comprendre les spécificités du management sportif afin de voir si, un club de football professionnel peut être géré de la même façon qu'une entreprise standard. Le dirigeant sportif peut-il calquer la gestion de son club sur une gestion entrepreneuriale classique ? Les outils utilisés sont-ils les mêmes ? À l'inverse, en quoi le sportif peut-il influencer sur une entreprise dite « ordinaire » ?

2.2.1. Les ressources humaines

Une des caractéristiques de la gestion sportive d'un club de football se trouve dans son service des ressources humaines. La gestion du personnel est capitale en ce qui concerne la compétitivité des entreprises et la juste répartition entre main-d'œuvre nécessaire et ressources attribuées. Les clubs de football sont aussi concernés par la problématique du recrutement des employés qualifiés aussi bien au niveau sportif que non-sportif. La spécificité du management sportif, au niveau des ressources humaines, est principalement axée sur le recrutement et les transferts de joueurs. Les stratégies sportives des équipes, l'offre et la demande font en sorte qu'il y a un turnover continu au sein même des clubs. Le recrutement ayant une influence sur les résultats sportifs et donc, en partie, sur les résultats économiques, il est important pour l'entité footballistique d'avoir une politique de gestion des ressources humaines sportives précise.

2.2.1.1. Les employés

Le personnel et les ressources humaines font partie des actifs les plus précieux d'un club. L'entretien et le développement de ces biens sont des enjeux primordiaux. Parmi les clubs de football, on distingue généralement quatre catégories d'employés qui nécessitent un programme de développement spécifique :

- Les joueurs,
- Le personnel d'entraînement,
- Le personnel sportif divers (personnel médical, cellule de scouting),
- Le personnel lié au non-sportif.

Les trois premiers groupes sont habituellement dirigés par le département sportif. Les entraîneurs prennent en charge le développement des joueurs et reçoivent des formations via des programmes pour entraîneurs organisés au niveau des instances nationales. Certains clubs utilisent aussi des programmes internes dans le but de former leurs entraîneurs à une philosophie bien définie ou une façon de travailler en corrélation avec les idées du club. Ces coûts sont souvent élevés pour le club mais néanmoins sont indispensables puisqu'une structure classique contient à priori une équipe première, une équipe réserve et une académie comportant toutes les catégories d'âge. Du point de vue du développement, il paraît important pour un club d'encourager ses entraîneurs à atteindre les plus hauts niveaux de qualification possibles, et de couvrir les coûts financiers pour exploiter ces formations comme un investissement en ressources humaines au bénéfice des différentes équipes.

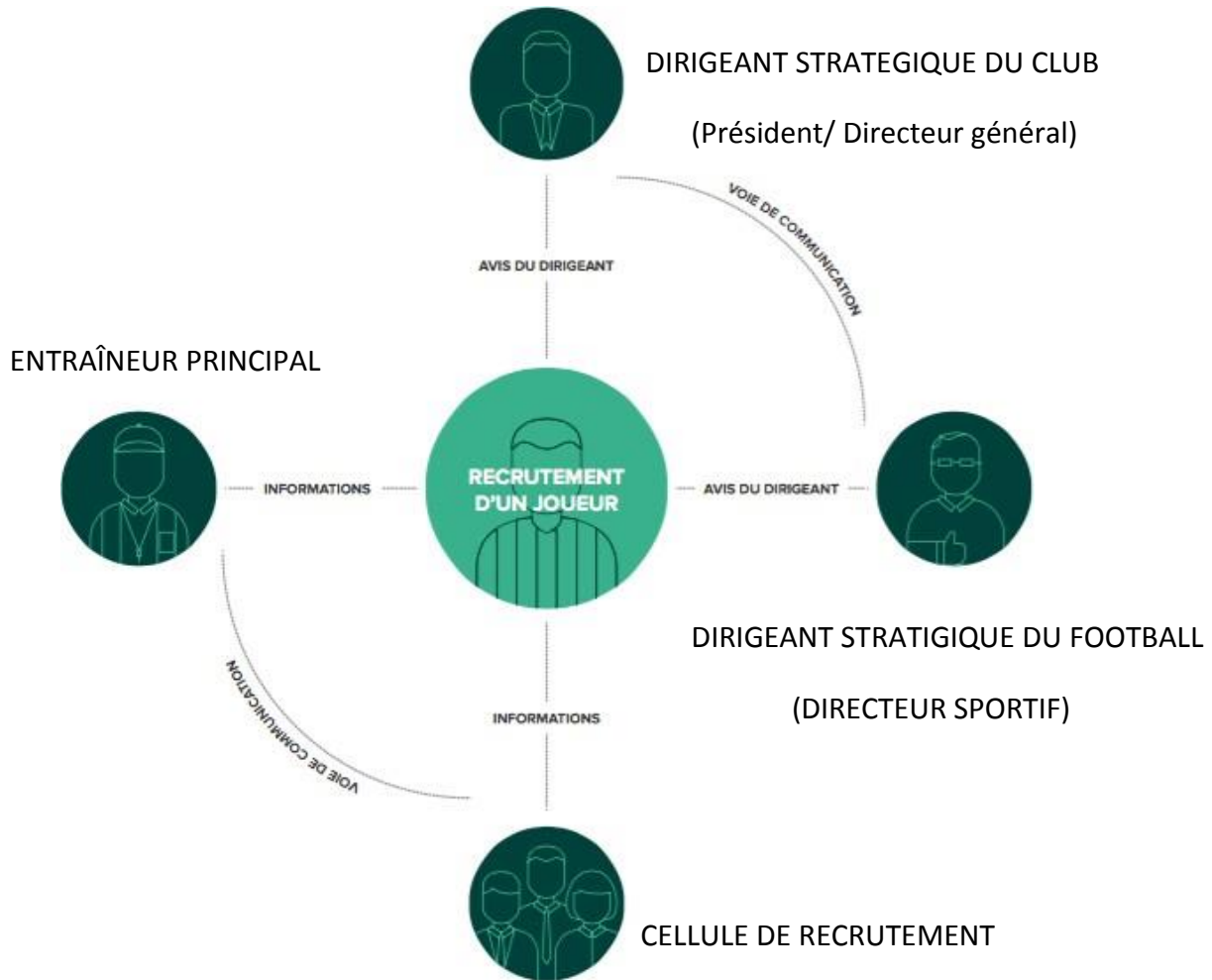
Le personnel médical et notamment les kinésithérapeutes ou les médecins sont, quant à eux, soumis à certaines réglementations les obligeant à suivre régulièrement des formations de mise à jour afin de garder leur statut professionnel.

2.2.1.2. Le processus de recrutement

Les clubs différencient la plupart du temps le travail de recrutement des « scouts » ou recruteurs, de la décision même de recruter. Il est rare que le recruteur soit décideur. Le graphe ci-dessous montre le processus de recrutement.

Le coach gère son noyau de joueurs en vue des rencontres sportives. Son rôle est d'optimiser les performances des joueurs ainsi que les résultats sur le terrain. À l'approche des « mercatos » ou périodes de transfert, il détermine les profils de joueurs qui sont nécessaires afin d'améliorer le noyau de l'équipe. Ces profils sont transmis à la cellule de recrutement et au directeur sportif qui analysent continuellement la situation.

Les recruteurs travaillent sur base de critères définis par le club dans le but de dénicher des joueurs au potentiel intéressant. Ils analysent ensuite les performances dans la durée, de manière à maximiser le taux de réussite des recrues potentielles. Leurs rapports sont ensuite décryptés par les dirigeants, à savoir le directeur sportif ou le président dans certains cas, qui prennent alors la décision finale de proposer un contrat au joueur ciblé. Ce choix dépendra d'autres composantes telles que les finances du club, les exigences du club vendeur et celles du joueur lui-même. Il est rare qu'un choix fasse l'unanimité tant les montants et l'incertitude de réussite planent autour du recrutement sportif (ECA, 2015).



Sources : ECA Club management guide 2015.

2.2.1.3. Les types de contrats

La gestion des contrats et du budget salarial est souvent du ressort du directeur sportif ou directement du président. Cependant, à l'Olympique Lyonnais, le président Jean-Michel Aulas fait appel depuis quelques années à une directrice des ressources humaines qui s'occupe des salariés dits « administratifs » ainsi que des salariés dits « sportifs » sous la direction du directeur général adjoint, Vincent Ponsot. En 2013, le président Aulas explique dans une interview ses choix de gestion : « J'ai toujours managé différemment les salariés en CDI et les sportifs qui sont, eux, en CDD ». Il explique ensuite ceci : « Il faut faire attention à l'expression, car la relation avec les sportifs est constamment troublée par le contexte médiatique, alors que personne ne me demande jamais de déclaration sur mes collaborateurs en CDI. Mais au-delà de cet aspect, en termes de management, je suis revenu à une

conception assez commune des deux mondes ». L'Olympique de Lyon comptait en 2013 plus ou moins 40 salariés sportifs et environ 150 employés en CDI. De manière générale, une approche uniforme de la gestion salariale commence seulement à voir le jour dans les clubs, étant donné que le fair-play financier, établi par l'UEFA oblige désormais les clubs à diminuer la masse salariale aux alentours des 50% du chiffre d'affaires.⁴⁰

2.2.1.4. La gestion des salariés sportifs

Une particularité dans le monde du football est le salarié sportif. Le joueur de football est un actif du club. Il est inscrit dans le bilan financier de son entreprise sportive et a donc une réelle valeur marchande. Les montants en jeu sont bien évidemment considérables dans de nombreux cas, ce qui rend la situation d'autant plus spéciale.

En effet, dans une entreprise standard, sermonner ou réprimander un employé peut s'avérer sans conséquences désastreuses. Cependant, lorsqu'il s'agit d'un joueur professionnel, le sanctionner par une mise à l'écart lors de matchs ou d'entraînements, peut s'apparenter à une dépréciation de sa valeur financière. Plus un joueur est bon, plus il est inconfortable de le punir ou de l'écarter. Sportivement, il n'est pas évident pour un entraîneur de se passer d'un joueur performant. Financièrement, cela n'est pas bon non plus pour le club. En outre, les sanctions financières ne sont guère intimidantes quand on connaît les salaires de certains joueurs.

Le comportement sportif et extra-sportif est un élément clé durant les négociations menant à un transfert. Si la conduite ou la réputation d'un joueur semble négative, sa valeur en pâtira et ses propriétaires seront donc susceptibles de gagner moins d'argent sur le transfert. De plus, si la mise à l'écart mène au conflit, le joueur et son entourage peuvent envisager un départ via un transfert dès l'ouverture de la période des transferts. Cette situation pose un sacré dilemme pour les décideurs car il est difficile de garder un joueur contre son gré lorsqu'il souhaite partir. L'une des solutions est de placer le footballeur en réserve, le temps de calmer les choses. Même si cette option peut être un signal fort pour le reste du groupe, elle reste compliquée. La conjoncture actuelle et la valeur intrinsèque du joueur poussent la plupart du temps le directeur à vendre le joueur afin de récupérer une partie de son investissement sans laisser le joueur végéter dans l'équipe réserve et risquer d'installer un climat néfaste au sein du club. L'autre solution est le licenciement, mais il n'est pratiqué très

⁴⁰ Kévin MARCZEWSKI Ecole de gestion de l'université de Liège page 42

que rarement car il est toujours possible par une vente de récupérer un certain montant, si minime soit-il.

Ajoutons aussi l'impact inhérent de l'entourage sur le joueur de football. Ici aussi, contrairement au monde de l'entrepreneuriat général, le footballeur a cette spécificité d'être parfois fortement influencé par son agent, son avocat, ses amis ou sa famille. Ceux-ci sont dans certaines situations assez convaincantes et prennent alors le dessus sur l'autorité que doit normalement représenter un entraîneur ou un patron. La raison principale qui encourage souvent le joueur à suivre davantage l'avis de son entourage plutôt que son engagement envers son propre employeur est l'argent, qui circule de manière beaucoup plus apparente et concrète dans le milieu.

De nos jours, le droit du travail et ses lois impliquent que le recrutement d'un nouvel employé en entreprise soit une décision basée sur le long terme. En effet, hors mis le cas de faute grave ou de faillite, il est compliqué et onéreux de se séparer d'un collaborateur. Dans le monde du football, l'engagement d'un nouveau membre du personnel s'effectue souvent dans la précipitation, voire dans l'urgence : celle de combler un poste vacant. Dans le football professionnel, il n'y a qu'une vingtaine de joueurs sélectionnés pour un match, et seulement onze joueurs débute la rencontre. Le fait que tous les salariés sportifs ne peuvent s'exprimer en même temps ou de manière régulière permet aux dirigeants de préparer les périodes de recrutement et d'analyser les manquements ou départs possibles.

Dans le monde professionnel dit « classique », tous les acteurs « jouent » et personne n'est remplaçant. Lorsqu'il faut remplacer un employé, même si la période de préavis existe pour aider l'entreprise à trouver un nouvel élément, il est rare que le successeur soit déterminé au préalable. Le processus de recrutement est donc encore plus stratégique pour une entreprise non sportive.

Contrairement au football, où les cellules de scouting et les agents examinent les joueurs dès l'enfance, il est quasiment impossible pour l'entreprise de connaître les compétences réelles d'un candidat à l'avance. Seuls une période d'essai ou un stage peut permettre à l'employeur de juger un profil en action.

Malgré tout, il est possible de trouver des similitudes au niveau du recrutement entre les deux mondes. En effet, dans le secteur footballistique, il arrive parfois qu'un joueur soit transféré par un directeur sportif via sa cellule de recrutement ou via un autre canal et qu'il

n'entre pas dans les plans de son entraîneur. Dans d'autres cas, il se peut qu'un joueur précis soit acheté par un club pour satisfaire la demande de son coach et que ce dernier se fasse licencier pour faute de résultats. Le joueur peut alors aussi devenir indésirable au club.

Dans le monde de l'entreprise standard, la situation n'est pas si excessive, mais il n'est pas rare de constater des cas de désaccords entre un département des ressources humaines qui doit respecter un budget tout en recrutant une personne d'une certaine expérience, avec un plan à moyen voire long terme, et d'autre part, un manager qui voit presque uniquement sur du court terme avec un objectif opérationnel immédiat. Cela peut mener à des tensions quelquefois pénibles pour le nouveau salarié. En fait, il est compliqué d'accorder des contextes opposés tels que le court et le long terme ou l'expérience et la formation.

2.2.2. La communication et les médias

Même si un certain nombre de clubs regroupent leurs services de communication et de marketing sous un seul et unique département, nous analyserons volontairement ces deux aspects de manière distincte en vue de développer précisément toutes les singularités qui rendent ces services si particuliers dans la gestion quotidienne d'un club sportif.

Au sein d'un club de football professionnel, la communication est un outil essentiel et de plus en plus déterminant. Ces dernières années, le développement fulgurant des technologies de communication et l'apparition des réseaux sociaux, ont obligé les clubs à s'adapter et à repenser leur modèle de fonctionnement. Ces nouvelles possibilités d'échanges et d'interactions permettent à n'importe qui de devenir non pas uniquement une source médiatique, mais aussi une sorte d'éditeur ou de distributeur. Cette nouvelle donne pousse donc les clubs à implémenter de nouvelles techniques et politiques pour s'assurer de garder le contrôle de leur information.

2.2.2.1. Rôle du responsable en communication

Le service de communication peut parfois compter sur plusieurs salariés remplissant des rôles tels que la relation avec la presse, le développement des contenus numériques, le service télé et vidéo, le tout orchestré par un manager en charge de la communication générale.

Être la source même de l'information qui intéresse est une ressource précieuse pour le club qui peut dès lors gérer à sa façon la diffusion des contenus. Cela ne signifie pas limiter la communication, que du contraire. La clé est de trouver une bonne communication interne afin

de transmettre des renseignements mesurés au public. L'intérêt que porte l'environnement extérieur sur les activités du club peut concerner n'importe quel type d'information. Les supporters, la presse et globalement les médias se passionnent pour les joueurs, les transferts, la structure ou un service généralement peu médiatisé. Cela fait partie des spécificités proéminentes du football business. Néanmoins, cette caractéristique propre au football professionnel n'est pas considérée par les dirigeants comme un facteur négatif. C'est justement en fonction de cet avantage médiatique que des stratégies de communication peuvent être développées.

Dans un club de football, le responsable communication, qui exerce aussi dans certains cas les fonctions de responsable marketing, doit agir comme le lien entre la presse et le club, en assurant un flux constant d'informations vers ces médias. Son rôle est aussi de véhiculer les valeurs du club via, par exemple, des publications sur les réseaux sociaux, en touchant le plus grand nombre de personnes. Le service communication s'occupe encore de l'organisation des conférences de presse. C'est un des postes obligatoires dans un club selon le règlement des licences de l'UEFA.

Quelques clés pour la bonne mise en œuvre d'un système de communication dans un club de football professionnel :

- Maintenir les médias au courant de l'ensemble des activités du club et pas seulement au niveau de l'équipe première,
- S'exprimer lors des conférences de presse pour les déclarations officielles,
- Publier une déclaration d'avant-match le jour avant une rencontre,
- Veiller à ce que la communication interne fonctionne bien,
- Promouvoir le travail du club,
- Faire attention à ce que le site web du club soit régulièrement mis à jour et contienne des nouvelles et des informations adéquates.

Une autre priorité pour un club de football est de devenir une institution visible au cœur de son environnement. Les contacts et relations sont forgés au fil des années et le club de football se trouve souvent au centre de sa communauté, entouré par les citoyens, les entreprises, le gouvernement local et les institutions sociales et éducationnelles. L'image du club de foot est habituellement positive et cela doit être une tâche fondamentale pour le club d'assurer et de maintenir cette image au travers d'une présence positive. Beaucoup de clubs

participent à de nombreuses manifestations importantes pour leur communauté locale voire nationale.

Tout ceci requiert une attention particulière pour laquelle le club établit en principe une politique des relations publiques de manière à créer une culture de club. Cela signifie que l'entité sportive devient un acteur perceptible pour les actions qu'elle estime importantes pour son développement. Parmi les parties prenantes du monde du football, il y en a un certain nombre à tenir principalement en compte au niveau de la communication :

- Les instances footballistiques,
- Les autorités locales,
- La communauté « Business »,
- Les communautés sociales et éducationnelles,
- La presse.

Tout club a intérêt à entretenir de bonnes relations avec ses stakeholders incluant le monde des affaires et des médias, qui représentent des sources directes et indirectes de revenus et qui permettent la propagation de l'image et de la publicité du club ⁴¹

2.2.2.2. Les conférences de presse

Dans le monde de l'entrepreneuriat, les conférences de presse ne font pas spécialement partie du quotidien. Dans le monde du football, au contraire, celles-ci sont des événements plutôt communs. Les conférences de presse ont lieu de manière presque hebdomadaire, souvent avant et après les matchs et lors d'autres occasions particulières comme des déclarations importantes ou des nouveaux transferts. Ces séances de communication avec les médias impliquent essentiellement les joueurs et leur coach, mais peuvent aussi nécessiter la présence des dirigeants. Ces rencontres prennent couramment place dans des salles adaptées au sein même du club et contiennent un nombre de journalistes proportionnel à l'ampleur du club ou proportionnel à l'actualité de celui-ci.

2.2.2.3. Les nouveaux moyens de communication

Concernant les nouvelles technologies et les nouveaux moyens de communication, le site web est aujourd'hui le minimum requis pour un club de football. Les clubs se doivent de suivre les tendances en matière de réseaux sociaux et surfer sur la vague de ces nouveaux

⁴¹ (ECA, 2015). ECA Club management guide

médias. Ces plateformes demandent une présence continue pour le club et nécessitent d'être constamment mises à jour.

Objectifs clés des médias sociaux :

- Promouvoir les activités du club,
- Refléter la personnalité et les valeurs du club,
- Apporter des informations, statistiques et contenus perpétuellement mis à jour,
- -Promouvoir les activités des sponsors et des partenaires commerciaux,
- -Offrir aux fans l'opportunité d'interagir avec le club en donnant leur opinion,
- -Permettre de fournir des informations directes à la presse.

Pour atteindre ces objectifs, le site internet doit se focaliser sur les attentes et besoins des différents types de supporters. Les réseaux sociaux influencent de plus en plus les activités quotidiennes et les stratégies de communication des clubs de football. Définies comme « l'ensemble des sites internet et applications permettant de se constituer un réseau d'amis ou de connaissances professionnelles et fournissant à leurs membres des outils et interfaces d'interactions, de présentation et de communication »⁴², ces plateformes virtuelles sont donc développées afin d'échanger des avis, idées ou contenus.

Ces médias peuvent être classés en différentes catégories suivant leur principe et leur but. Dans l'industrie du football, les catégories les plus rencontrées sont les réseaux sociaux à proprement parler (Twitter, Facebook, Instagram) et les communautés de contenu (Youtube). Facebook a pour habitude d'être le réseau social le plus utilisé, suivi par Youtube, TIKTOK, Twitter, Google et Instagram. Malgré tout, ces applications ou sites sont constamment voués à évoluer ou changer, ce qui oblige les responsables en charge de la communication à sans cesse s'adapter aux tendances utilisées sur le marché.

De nos jours, la majorité des clubs se sert d'au moins un réseau social afin de communiquer des informations, partager des photos et vidéos et interagir avec leur communauté. Dans les faits, ces nouveaux outils technologiques ouvrent la communication du club à l'international et plus uniquement au local comme c'était le cas auparavant. Ceci donne aussi la possibilité aux détenteurs de droits et marques d'échanger avec tous types de fans, des plus jeunes aux plus âgés.

⁴² B.Bathelot.(2016, Janvier 27). Définitions Marketing. Récupéré sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/reseaux-sociaux/>

Pour les grands clubs, ces nouvelles formes d'interactions ouvrent des portes jusqu'alors difficiles d'accès. Effectivement, les ténors du football peuvent ainsi cibler toutes les communautés de supporters à travers le monde grâce à des réseaux sociaux adaptés et transformés pour eux-mêmes. Les sites, applications ou autres moyens de communication sont alors traduits dans de nombreuses langues et leur contenu est ajusté.

Avec cette popularité toujours plus croissante des médias sociaux, les grands clubs de portée internationale ne savent plus exactement qui sont leurs fans. Il est de plus en plus complexe pour les clubs de les identifier étant donné que ce sont les plateformes numériques qui enregistrent les données. Malgré tout, ces plateformes donnent aujourd'hui aussi des statistiques et informations pour que les clubs puissent eux aussi gérer leur base de données.

On distingue deux types d'approches en ce qui concerne l'utilisation de ces réseaux sociaux. Dans une première approche, chaque membre du département communication a accès au partage et à la publication du contenu. Dans une deuxième approche, plus concentrée, le club attribue un responsable des réseaux sociaux qui consacre son emploi du temps à générer de l'actualité et à gérer une certaine forme d'interactivité grâce à ces nouveaux outils technologiques.

2.2.2.4. La chaîne TV du club

Venons-en désormais à la diffusion en télévision. Aujourd'hui, un grand nombre de clubs professionnels disposent de leur propre chaîne de télévision avec tous les équipements et le matériel nécessaires. Cependant, la majorité de ces clubs n'ont pas les moyens de supporter une présence TV en continu. À côté de cela, la diffusion via internet fournit aux clubs une plateforme à moindre coût de manière à développer leur présence et fournir aux supporters un certain contenu. Dépendant bien sûr de la taille et de la portée des opérations, les clubs peuvent retransmettre leurs contenus soit au travers d'une entité ne diffusant que du contenu lié au club et à ses partenaires, ou bien via un plus gros groupe qui relaie le contenu du club dans une grille de programmation sous la forme d'une émission à part entière.

Les clubs sont évidemment propriétaires des droits de diffusion de leur propre contenu. Toutefois, ils ne peuvent distribuer que ce qui n'a pas été négocié au préalable avec des distributeurs externes. Les rencontres officielles sont négociées sous forme de package avec la fédération nationale dans laquelle évolue le club. Ces distributeurs disposent donc d'une certaine exclusivité achetée bien souvent à pont d'or. Les clubs tentent alors d'en

proposer plus par le biais, par exemple, des matches amicaux, entraînements, images et vidéos en coulisses de façon à ce que les fans puissent en voir toujours plus.⁴³

2.2.2.5. La communication chez les joueurs de football

Enfin, la particularité de la communication sportive serait probablement moins spéciale sans les joueurs. Ceux-ci sont la plupart du temps fortement exposés, que ce soit devant les caméras des journalistes ou devant leurs fans, la pression médiatique est inhérente au métier de footballeur. Souvent considérés comme des stars, ils ressentent rapidement le poids de la pression et de la demande et ce, de plus en plus jeunes. Le rôle de la cellule de communication du club est aussi là pour les aider. L'influence et l'utilisation des réseaux sociaux ainsi que l'exercice de l'interview n'étant pas toujours innés chez chacun, le responsable en communication doit veiller à ce que tout se déroule toujours correctement dans l'intérêt du club et de ses stratégies. La presse a parfois le don de poser des questions embarrassantes quand elle sait qu'elle pourra mettre le doigt sur un élément sensible permettant, en cas de réponse intéressante, de se vendre d'autant mieux. Là aussi, le club formate de plus en plus ses joueurs afin d'éviter toute polémique pouvant avoir des effets et répercussions néfastes sur le club ou l'équipe. C'est ce circuit, de plus en plus formaté, qui provoque aujourd'hui des conversations toujours plus monotones et standardisées entre les médias et les joueurs de football, les obligeant souvent à utiliser la langue de bois.

Globalement, nous pouvons donc dire qu'à l'inverse des entreprises dites « ordinaires », qui sont beaucoup moins exposées, la surmédiatisation du football oblige les clubs à gérer de manière continue la communication avec le monde extérieur. Le responsable de la communication est dans l'obligation de mener à bien ses tâches, que ce soit durant les périodes fastes du club que durant des périodes plus difficiles comme lors de crises sportives. C'est probablement ce caractère sportif et la relation particulière qu'entretient le club avec la presse et ses supporters, qui forcent le club à gérer sa communication de main de maître.

⁴³ (ECA, 2015). ECA Club management guide

2.2.3. Le marketing d'un club de football professionnel

Analysons désormais l'approche et la stratégie marketing dans un club de football, et tentons d'en dégager les aspects spéciaux qui différencient le microcosme footballistique des autres entreprises.

Provenant du marketing, avec un aspect relatif au sport et en l'occurrence, au football, le marketing sportif a pour but d'exploiter le sport, son image et les intervenants au bénéfice des produits et services (sportifs ou non-sportifs) de l'entité sportive. En d'autres termes, le marketing sportif est l'ensemble des outils et procédés marketing adaptés aux produits et services d'un club ou d'une association sportive.

Le football est devenu un véritable business et son industrie crée de nombreuses opportunités économiques pour les clubs, qui demandent donc également certaines techniques marketing.⁴⁴

Le marketing d'un club de football est, au sens large, une question de gestion et d'identification des ressources humaines indispensables. Il y a certaines compétences nécessaires pour réussir dans ce sport, comme des bons réseaux et une certaine connaissance de la manière dont les relations avec les partenaires et sponsors fonctionnent. Comme l'explique Nicolas Chavanat, auteur du « Marketing du football » en 2015, beaucoup de clubs n'hésitent pas à dépenser des millions d'euros pour des joueurs qui, parfois, ne jouent quasiment pas. Cela fait partie de la culture et du système du football moderne. Cependant, ces mêmes clubs sont en général quelque peu réticents à déboursier des sommes nettement moindres pour l'amélioration d'un service tel que le marketing ou bien les nouvelles technologies digitales. Pourtant, selon l'auteur, il ressort que cet investissement dans les départements clés comme la communication ou le marketing, peut s'avérer être extrêmement rentable sur le moyen et long terme. C'est donc une approche stratégique et utile à considérer afin de vivre en adéquation avec les nouveaux outils et procédés d'une époque en constante évolution.

Les clubs doivent donc apprendre des grosses entreprises qui débloquent des budgets considérables pour le développement marketing de leur activité, le tout dans une optique et une vision des choses à plus long terme. À titre d'exemple, les clubs italiens ont par coutume tendance à sous-traiter leurs activités liées aux ventes et au marketing tout en acceptant d'être,

⁴⁴ (Kotler & Armstrong, 2013). Principes de marketing

de ce fait, moins conscientisés par les attentes ou désirs de leurs supporters en échange d'un service externe qui leur assure contractuellement des revenus.

Le marketing sportif peut être divisé en deux catégories ; d'un côté, le marketing sportif qui conduit les produits et services aux consommateurs de sport ; de l'autre, le marketing sportif qui concerne aussi les produits et les services, mais qui conduit à des consommateurs professionnels comme c'est le cas pour la promotion ou le sponsoring. Le but principal est, des deux côtés, de générer une attractivité (pour les fans et les investisseurs).⁴⁵

Les avancées technologiques et les réseaux sociaux, que nous avons développés dans le chapitre sur la communication, sont étroitement liés au marketing également. L'échange et l'interaction des supporters au travers du net permettent au club de proliférer son image de manière directe et indirecte, grâce entre autres aux fans qui coproduisent l'information et la font véhiculer tout en la consommant.

Une des difficultés reste de parler et échanger avec le plus grand nombre de gens. Que ce soit les enfants, les adolescents, les cinquantenaires, les familles, les ultras ou les hommes d'affaires, le manager doit, dans sa communication, cibler un public très large. C'est un réel challenge qui pousse bien souvent les dirigeants à prendre le moins de risques possibles. Que ce soit au travers d'annonces publicitaires, du choix d'un slogan ou bien d'une musique, le club n'a d'autre choix que de suivre une ligne de conduite bien déterminée et s'y tenir. Le meilleur compromis ou le consensus idéal n'existe pas.⁴⁶

2.2.3.1. LE CRM

La gestion de la relation client ou plus communément appelée « customer relationship management » (CRM) en anglais, est essentielle pour le club souhaitant connaître ses clients. Le CRM se traduit par une base de données qui collecte l'ensemble des informations sur les clients et les divise en catégories différentes. (Télespectateurs, fans/supporters, followers, membres du club, spectateurs...) Cette collecte permet alors aux clubs de définir des stratégies ou d'adopter des positions sur base des données étudiées.

Le but du club est donc d'augmenter le nombre d'individus de chaque catégorie de la pyramide et de pousser le plus grand nombre de personnes vers la tranche supérieure. Pour ce faire, le club propose plusieurs idées, comme par exemple pour tous les nouveaux étudiants,

⁴⁵ (ECA, 2015). ECA Club management guide

⁴⁶ Kévin MARCZEWSKI Ecole de gestion de l'université de liège page 51-52

un ticket pour un match gratuit (lors de rencontres de moindre envergure) à retirer sous forme de voucher au fan shop du club. Cela donne l'opportunité au club de faire découvrir l'ambiance du stade aux plus jeunes et de susciter un intérêt auprès de nouvelles cibles.

2.2.3.2. Le sponsoring

Outre les nouveaux outils comme les technologies numériques ou les bases de données CRM, le sponsoring fait partie intégrante du monde du football dans la mesure où il est une importante source de revenus pour les clubs. Ces contrats peuvent prendre forme de différentes manières selon les clubs et les pays, cela dépend de la nature des accords. Ils sont bien souvent de nature financière bien que parfois, ils s'apparentent à des prestations de services. Les sponsors peuvent se trouver sur les maillots ou autres vêtements, dans l'enceinte du stade ou sur les abords du terrain par exemple. Les marques sponsorisant les clubs obtiennent alors une visibilité qui varie suivant la valeur du contrat. Autrement dit, plus l'investissement de l'entreprise est important, plus la visibilité sera grande.

Différentes stratégies de sponsoring sont mises en place par les clubs, certaines impliquent l'élargissement et l'entretien d'un nombre important de partenaires. D'autres préfèrent se focaliser sur quelques gros contrats. Tout dépend bien entendu de la taille et de la portée du club en question.

Les sponsors sont habituellement des parties prenantes dites « passives » car leur impact et influence sur le club se limite à l'engagement signé entre les deux parties. Néanmoins, dans certains cas, le sponsor essaie d'influencer la gestion et le processus de décision du club, en utilisant son emprise économique pour des décisions concernant l'image ou les stratégies du club.

Dans quelques endroits d'Europe, comme en Russie, les sponsors peuvent avoir le rôle de donateur plutôt que de partenaire commercial. Dans cette situation, il se peut que le sponsor soit en fait le propriétaire du club ou soit du moins directement lié à la gestion financière du club. Le Zénith Saint-Petersbourg en est un parfait exemple. Son propriétaire, Gazprom est une entreprise russe spécialisée dans l'extraction, la production et la commercialisation de gaz naturel. La firme est également présente en tant que sponsor sur les maillots et dans les alentours du stade russe.

Que ce soit pour le club, qui emmagasine d'importants revenus nécessaires à son activité, ou pour l'entreprise qui voit sa notoriété et sa visibilité augmentées au travers du club

et de son blason, les avantages sont nombreux des deux côtés. L'entreprise qui décide de cet investissement joint donc son image à celle du club choisi. Ses valeurs s'associent en quelque sorte à celles de l'entité sportive. Les symboles retrouvés se traduisent généralement par des thèmes chers au football comme le succès, la performance, le collectif ou le dépassement de soi.

Nous pouvons distinguer trois types de sponsoring selon les objectifs de l'entreprise :

- **Le sponsoring lié à la notoriété** : Il permet à l'entreprise de maximiser sa visibilité par le biais d'un partenaire médiatisé.
- **Le sponsoring lié à l'image** : Il permet à l'entreprise de se créer une image en fonction d'un public ciblé. Le message qui est véhiculé est clairement discernable.
- **Le sponsoring lié à la crédibilité** : Il permet à l'entreprise d'associer ses produits ou services à un partenaire à la hauteur de son rang. Dans ce cas, le sponsoring donne la possibilité à la société d'accroître sa position.

Les marques peuvent aussi bien sponsoriser un club qu'un joueur personnellement. Dans ce deuxième cas, les négociations et contrats se font directement avec le joueur et son entourage. Le responsable marketing et commercial du club veille tout de même à ce que ces contrats individuels ne viennent entraver les partenariats de l'entreprise sportive.

L'avantage de sponsoriser une équipe plutôt qu'un joueur réside dans le fait qu'il y a nettement moins de risques pris. A titre d'exemple, le sponsor maillot implique l'ensemble de l'équipe, qu'il y ait des blessés ou non, la marque sera toujours présente sur le terrain. Idem s'il s'agit d'une pancarte le long du terrain. Les dangers du sponsoring individuel peuvent être considérés tout aussi bien que ses points forts : dans le cas où le joueur s'expose parfaitement, sa notoriété et son rayonnement vont décupler l'image de la marque. Dans le cas inverse, une affaire extra-sportive ou négative relative au joueur sponsorisé va provoquer des retombées négatives pour la société qui supporte le joueur en question.⁴⁷

2.2.3.3. Le naming

Une autre forme de sponsoring possible est le « naming » qui devient de plus en plus tendance sur le marché européen. Le « naming » consiste à vendre ou louer le nom d'une infrastructure de club. Bien souvent, c'est le nom du stade qui est négocié. Le deal permet aux dirigeants du club d'enregistrer de nouvelles rentrées sans coûts supplémentaires. Pour ce qui

⁴⁷ (ECA, 2015). Club management guide

est de l'entreprise investissant dans la dénomination du stade, c'est une opportunité unique de fusionner sa marque avec une infrastructure connue, dont le nom est constamment prononcé et utilisé. Pour certains clubs, le « rebranding » du stade aide à développer les infrastructures et d'autres projets grâce aux montants que peuvent couvrir de tels partenariats.

Lorsque cela a lieu pour un nouveau stade, le nouveau nom ne pose souvent pas problème pour les fans, car ils savent que l'opération va de pair avec de nouvelles installations. Cependant, lorsqu'il s'effectue dans un ancien stade, cela pose quelques soucis au président qui doit faire face aux supporters voyant en cette décision une perte d'identité (ils se sont attachés à un nom parfois depuis des dizaines d'années).

Notons tout de même que cette stratégie marketing qui admet un nouveau nom, ne concerne pas uniquement les stades. Cela peut aussi passer pour l'académie ou pour le centre d'entraînement d'une équipe. Certains clubs négocient aussi certaines parties d'un stade comme une tribune ou une zone spécifique dans les alentours du stade. Enfin, une autre pratique a aussi vu l'intégration de marques directement dans le nom de l'équipe de football. Bien que cette façon de faire apparaît comme une simple suite logique dans la commercialisation toujours plus expansive des clubs de football professionnel, l'UEFA a interdit cette pratique pour les clubs évoluant sous son territoire, avec quelques exceptions pour les clubs utilisant déjà ce procédé depuis longtemps.⁴⁸

2.2.3.4. Les tournées de pré-saison

Ces tournées (pour la plupart des tops clubs) s'organisent afin de combiner à la fois le résultat sportif et commercial. Dans les faits, cela mène à deux scénarios possibles : soit ces tournées comprenant matchs et tournois amicaux sont organisées par le département sportif du club et s'assimilent alors principalement à de la préparation d'avant-saison ; soit le tout est géré par l'équipe commerciale qui profite des opportunités économiques pour impliquer les fans étrangers, les sponsors et les médias durant la période estivale des entraînements. Le football business pousse bien évidemment les dirigeants à opter pour le deuxième scénario qui permet en quelque sorte de faire d'une pierre deux coups. L'ensemble des ressources du club sont alors en action. Le staff sportif se prépare dans un cadre extérieur et différent face à des équipes plus ou moins prestigieuses, et l'équipe commerciale et marketing travaille à améliorer ou développer l'image et la marque du club dans des régions habituellement

⁴⁸ (ECA, 2015). Club management guide

fréquentées. De plus en plus, l'aspect économique prime davantage sur le sportif qui souffre de plus en plus de ces stages lointains. De nombreux entraîneurs ont tendance à redouter ces périodes qui sont, finalement, plus destinées à la promotion du club qu'autre chose. Les choix finaux reviennent malgré tout aux directeurs et responsables du club, pour lesquels les enjeux commerciaux prennent quelquefois le dessus, au détriment de l'aspect purement sportif.

Le club de football est donc une sorte d'aimant qui, de par son exposition et sa notoriété, attire de nombreuses entreprises désireuses d'augmenter elles-mêmes leur visibilité ou tout simplement en quête de nouvelles cibles. Une des particularités est donc le fait que la gestion marketing d'un club ne passe pas les dépenses marketing d'entreprises extérieures au bénéfice même du club. La majorité des entreprises ordinaires ne peuvent malheureusement pas compter sur une attractivité forte. Ces dernières, lorsqu'elles investissent de quelle que manière dans une équipe sportive, se doivent de trouver l'équilibre entre investissement et retour sur investissement. À titre d'exemple, lorsqu'un partenariat permet à l'entreprise d'être affichée en télévision, les retombées financières peuvent rapidement s'avérer payantes.

L'argent ne permet pas toujours d'atteindre les résultats sportifs escomptés, mais des insuffisances financières peuvent enrayer le travail et les projets d'un club sur le long terme. À notre époque, les dirigeants de club comprennent de plus en plus la problématique et décident de s'équiper de mieux en mieux afin de professionnaliser l'ensemble de leurs services et de les mettre à jour. Aujourd'hui, la bonne gestion commerciale et marketing dans le management sportif est donc devenue cruciale et se traduit par des outils et procédés parfois très spécifiques et personnalisés pour les associations sportives comme les clubs de football.

2.2.4. La gestion des infrastructures du club de football professionnel

Au-delà de l'aspect purement sportif et administratif d'un club de football, il est une chose supplémentaire qui caractérise la gestion d'un club par ses têtes pensantes : l'infrastructure. Celle-ci se définit bien évidemment par le stade et tout ce qui l'entoure, la billetterie, l'accueil d'évènements ou la restauration. Le club compte aussi en principe une académie et un centre d'entraînement dédié à toutes les catégories d'âge, des plus jeunes au noyau professionnel. Le patron d'un club de football se doit de gérer l'ensemble de ces infrastructures destinées d'une part au travail de ses employés, et d'autre part à ses clients et supporters.

2.2.4.1. Le stade

Le stade est un des actifs tangibles les plus importants d'un club. Il symbolise le point de ralliement de toute la communauté du club et des supporters. C'est l'endroit qui regroupe l'ensemble des émotions et des souvenirs sportifs. Le stade a donc une signification particulière qui dépasse sa simple utilisation footballistique. Les clubs se différencient toutefois selon la nature de la propriété. En Europe, les clubs ont pour habitude de ne pas posséder les installations qu'ils utilisent pour les rencontres et pour accueillir les spectateurs. Des accords sont alors passés avec les propriétaires, bien souvent la commune ou la région dans laquelle se trouve l'équipe de football. Dans certains cas, les clubs louent même le complexe uniquement pour les matchs à domicile. Le stade ne leur appartient donc que quelques jours par mois, comme cela pourrait se faire dans d'autres organisations (festivals, concerts, spectacles).

La gestion de ce type d'infrastructure est très complexe, que ce soit en termes d'organisation, de services aux clients ou tout simplement de sécurité. Une pratique habituelle dans les grands clubs est d'utiliser les services de sous-traitants afin de déléguer la gestion et l'organisation des jours de matchs et de la réception de milliers de personnes se déplaçant au stade. Tout dépend bien entendu du budget et du nombre de supporters du club en question. Les stratégies de club peuvent aussi pousser les dirigeants à arranger eux-mêmes l'organisation des événements dans le but d'économiser des coûts de sous-traitance. Cela requiert alors un management opérationnel bien défini.

Les clubs se doivent de maintenir le stade dans les conditions conformes aux lois et règles en vigueur. Ordinairement, la réception d'un match est régulée par des règlements et lois domestiques décrétées par les instances suprêmes du football national et international. Le rôle des organes décisionnels internationaux est avant tout d'assurer la sécurité des fans au travers d'organisations événementielles parfaitement qualifiées et pouvant contrôler l'afflux de dizaines de milliers de spectateurs ⁴⁹

Opérationnellement parlant, on recense toute une série d'acteurs intervenant dans la gestion d'un événement sportif au sein d'un club de football. Nous trouvons :

- Les gestionnaires de l'évènement en question,
- Les gestionnaires des services,

⁴⁹ (ECA, 2015). Club management guide

- La police locale assurant la sécurité aux abords du stade,
- La sécurité privée,
- Les autorités locales,
- Les services de diffusion et retransmission TV.

2.2.4.2. La billetterie

La billetterie, ou le service de ticketing, a longtemps été une des sources de revenus les plus considérables pour un club de football. D'ailleurs, l'origine et la tradition de payer les joueurs sur base hebdomadaire découlent de l'époque où les dirigeants anglais payaient leurs joueurs chaque semaine, après avoir récolté l'argent provenant des ventes de tickets du weekend. Aujourd'hui, avec l'expansion du football business et le développement des médias et des services marketing, les revenus liés à la vente de tickets n'ont plus la même valeur qu'auparavant. Ils ont été dépassés par les revenus provenant tout d'abord des transferts de joueurs ainsi que des droits télévisuels et recettes en lien avec la participation à une compétition internationale.

Le rôle du service billetterie d'un club moderne est d'assurer la vente des tickets de matchs et d'abonnements aux supporters. Les clubs organisent ces ventes par la création de catégories différentes qui varient selon la tribune, la qualité des sièges, l'affiche, l'adversaire, l'angle de vue ou tout simplement la proximité du terrain et des joueurs. Les fans sont encouragés à acheter leurs tickets à l'avance, via un service d'abonnement qui englobe un « package » complet pour la saison, financièrement plus intéressant. La vente d'abonnements en avant- saison est ce que le club tente de maximiser afin d'assurer une part de rémunérations et une certaine assistance régulière sur toute l'année sportive.

Un autre rôle primordial de la billetterie est l'enregistrement de données et statistiques pour le club. Le développement des données CRM, l'analyse des reconductions d'abonnements ou d'achats de simples tickets permettent aux responsables des clubs d'entretenir une forme de relation avec leurs clients. Ces collectes d'informations permettent aux clubs d'établir de nouveaux aperçus comportementaux, d'en dégager des tendances qui seront par la suite analysées dans le but d'améliorer le service et d'augmenter les revenus.⁵⁰

⁵⁰ (ECA, 2015). Club management guide

2.2.4.3. La gestion du centre d'entraînement et de l'académie

En plus du stade, la majorité des clubs professionnels sont équipés d'installations supplémentaires comme un centre d'entraînement et une académie. Ajoutons-y quelquefois des infrastructures dédiées au non-sportif, utilisées pour un usage commercial comme des clubs sociaux, centres de loisirs, bureaux ou même des hôtels. Une décision importante au sein des clubs, qu'ils soient loués ou possédés, est de savoir si les équipes de football doivent être regroupées en un seul endroit ou si les sections jeunes et professionnelles doivent être séparées. Chacune des options présente de nombreux avantages et inconvénients. Le tableau ci-dessous recense les aspects positifs et négatifs de la gestion collective ou séparée des installations liées à l'entraînement et à la formation des équipes d'un club de football. Le dilemme en termes de management est de savoir s'il faut ou non centraliser l'ensemble des catégories sous un seul et même lieu. Il n'y a bien évidemment pas de solutions parfaites ou d'exemples standards. Certaines contraintes expliquent bien souvent les choix des clubs en la matière. Le budget et l'investissement nécessaire freinent souvent les dirigeants de clubs dans ce type de nouveaux projets. Le manque d'espace au sein d'une académie ou d'un centre d'entraînement pousse parfois aussi les patrons à aménager de nouveaux endroits dans le but de répondre à une demande croissante de formation et d'entraînement.

Avantages et inconvénients de la gestion unique ou séparée des installations :

	Avantages	Inconvénient
Installation unique	Supervision, contrôle et maintenance centralisés	Diminution de l'intimité du noyau professionnel
	Facilités d'encadrement des professionnels pour les jeunes	Difficultés liées à la combinaison des exigences académiques et professionnelles en un seul et même endroit
	Facilités d'acclimatation et de contacts pour les jeunes avec les méthodes professionnelles	Surabondance de personnes en un seul endroit et répercussions sur la qualité du travail effectué Accessibilité trop importante des professionnels pour les jeunes et perte d'aura et d'inspiration
Installations séparées Jeunes / Professionnels	Focalisation sur le travail tant pour les professionnels que les jeunes	Difficultés de créer des liens de collaboration entre professionnels et jeunes
	Installations sur mesure pour les professionnels et pour les jeunes	Difficultés liées à la supervision, au contrôle et à la maintenance
	Augmentation de l'intimité des professionnels	Difficultés d'encadrement des jeunes par les professionnels
	Aspect d'inspiration augmentée et volonté décuplée d'atteindre le noyau professionnel pour les jeunes	Difficultés d'acclimatation et de contacts pour les jeunes avec les méthodes professionnelles Gestion de plusieurs installations à différents endroits

Sources: ECA Club management guide 2015.

2.2.4.4. La gestion liée à la réception lors des jours de match

Selon l'UEFA et la FIFA, entre 5% et 8% de la capacité totale d'un stade de football devrait être dédiée à l'accueil d'invités et de sponsors. Cela correspond couramment à des places et sièges de qualité supérieure avec un service supplémentaire. D'autres installations concernées par un accueil plus « VIP » peuvent offrir par des loges accompagnées d'un service de restauration qui fournit un repas au sein même de ces suites. L'organisation et la réception des spectateurs VIP lors des rencontres à domicile est une des choses les plus importantes dans la gestion opérationnelle d'un club de football. De plus en plus, les dirigeants développent un service exclusif aux entreprises ou clients prêts à payer un supplément pour un accès aux zones dites privilégiées. Ces zones peuvent se différencier selon plusieurs catégories, comme un « business club » regroupant une partie de tribune dédiée au monde des affaires, où particuliers et professionnels se rencontrent et échangent en un seul et même endroit. La catégorie supérieure est en général composée de suites ou loges louées à l'année par des entrepreneurs et sociétés souhaitant inviter eux-mêmes leurs clients dans un cadre sportif atypique joignant le divertissement aux affaires.

Cette organisation événementielle est essentielle pour un club de football qui désire exploiter les opportunités de revenus supplémentaires, d'une part en consolidant ses propres relations établies avec les partenaires commerciaux, et d'autre part en permettant à d'autres individus ou sociétés de bénéficier des services et de l'attrait qu'un club de football peut procurer pour générer de nouveaux contacts et futures affaires commerciales.

Outre la réception des invités qui demande l'implication du département commercial, marketing ou opérationnel, une multitude d'autres éléments nécessitent le travail des membres du club lors de matchs à domicile, ce qui rend l'événement et sa gestion particulière aussi bien au niveau sportif que non-sportif. La gestion et l'encadrement des médias et de la presse sont bien souvent gérés par le responsable en communication. D'autres employés s'occupent de la billetterie. Il y a aussi un travail effectué au niveau du son, des vidéos et animations qui se déroulent dans l'enceinte même du stade, sans oublier l'entretien et la préparation du terrain qui peuvent varier selon les températures, le climat et la fréquence d'utilisation. Ajoutons enfin le système de sécurité, assuré en partie par la police et des stewards volontaires ou provenant de sociétés privées. Ces personnes qui travaillent à la sécurité d'un tel événement se doivent de faire respecter certaines règles et protocoles afin de favoriser l'ordre et la

protection de la totalité des supporters se présentant au stade (les locaux comme ceux de la partie adverse).

En résumé, la gestion d'une entreprise sportive trouve une de ses spécificités dans l'organisation des événements sportifs. Cette gestion, bien que parfois externalisée ou sous-traitée, s'apparente à la réception d'un spectacle ou d'un concert. Mais, de par le caractère économique que peut représenter un divertissement comme un match de football professionnel, cela implique aussi toute une série de dispositions bien définies qui traitent du non-sportif et qui sont en lien avec la partie plus commerciale d'un club de football.

2.2.5. L'émotionnel

Le club de football propose un service sportif qui n'est pas tangible en soi et qui provoque quoi qu'il arrive de l'émotion. Cette émotion est bien souvent partagée par l'ensemble des acteurs qui gravitent autour du ballon rond. Depuis toujours, la passion et l'émotion présentes au sein du jeu, se retrouvent décuplées pour toute une série de raisons liées directement à la pratique du sport. La rivalité, les valeurs symboliques, les résultats ou les défis sont habituellement les causes.

2.2.6. Les supporters

De nombreux clubs se posent la question de savoir si un supporter est autre un client comme un autre, ou pas. Si le club de football est considéré comme une entreprise d'affaires à part entière, qui vend des services et des produits, les acheteurs sont naturellement des clients.

Cependant, les supporters, par tradition, sont un peu plus que de simples clients car, premièrement ils s'identifient de manière très particulière aux valeurs du club et deuxièmement, parce que leur fidélité envers le blason est bien plus importante que dans la plupart des autres business.

Depuis le commencement d'une certaine forme de « football business », les clubs tendent de plus en plus à voir le supporter comme un client et cela se fait plus ressentir du côté des fans. Selon l'opinion de ces derniers, être considéré comme un client peut dévaluer le concept de supporter et augmenter l'impression de n'être qu'une source de profits commerciaux. Ce sentiment ressenti par les supporters peut être très néfaste dans la relation que ceux-ci entretiennent avec la direction du club de football.

D'une certaine façon, le fan est aussi un client dans la mesure où il bénéficie d'une certaine qualité de service au travers de ses contacts avec le club. Il peut vivre sa relation avec l'équipe de diverses manières tant qu'il respecte les règles. Le vrai débat se situe entre les fans et les pseudos supporters (hooligans) qui n'éprouvent absolument aucun intérêt envers le sport et les valeurs du football. Les mauvais résultats sportifs et les mauvaises décisions managériales peuvent augmenter la présence de ces pseudos supporters qui n'ont pour unique objectif que d'influencer la gestion du club.

Les supporters sont donc des acteurs (et stakeholders) cruciaux dans la vie de chaque club. Leur rôle au sein du club ne peut pas être sous-estimé tant ils peuvent influencer ou affecter l'ensemble de la structure du club de football. La place du fan est centrale

Analysons ces quelques points en vue d'en savoir plus sur l'importance d'une bonne relation entre le club et sa communauté :

➤ **Source de revenus :**

Les supporters représentent une source considérable de revenus directs pour un club (ticketing, merchandising, events). Ils interviennent aussi de manière indirecte dans une grande partie des autres sources de revenus que sont, par exemple, les droits télévisuels ou les sponsors, qui basent leurs négociations et contrats en fonction des bases de données connues sur les supporters. Qu'importe la taille du club ou le championnat dans lequel il se trouve, les revenus engendrés grâce aux supporters sont cruciaux et déterminent bien souvent les stratégies et projets du club, d'où l'importance d'établir une bonne relation.

➤ **Générateur du contenu du match :**

Les supporters assistent aux matchs à domicile comme à l'extérieur et, avec les joueurs et l'arbitre, ils font intégralement partie d'une rencontre ; et leur soutien est bien souvent indispensable à l'équipe. Techniquement, cela demande aux clubs une coordination et une organisation spécifique en termes d'infrastructure, de confort et de sécurité, ceci aussi bien à domicile, pour ses propres supporters que pour ceux de l'adversaire, qu'à l'extérieur. Les clubs de supporters ont l'avantage de regrouper une bonne partie de personnes sous une seule et même gérance. Cependant, il est important pour les clubs de considérer aussi les supporters ne faisant pas partie de groupes déterminés et se déplaçant de manière individuelle au stade. Notons que lors de matchs en dehors des installations du club, les clubs organisent

généralement les déplacements de façon uniforme afin d'éviter la dispersion des supporters dans le camp adverse.

➤ **Source de capital humain :**

L'engagement des supporters se fait de manière très vaste dans et autour du club. Un grand nombre de volontaires, ou stewards, contribuent à la sécurité générale et effectue ce boulot par sympathie pour le club, l'équipe qui leur est chère. Les supporters s'investissent aussi dans des actions spéciales comme des animations en tribunes ou des œuvres caritatives au nom de leur équipe. Tout ceci impose donc aux dirigeants de prendre en considération l'opinion des supporters dans certains choix et décisions.

➤ **Politiquement indépendant :**

Plus particulièrement dans le cas d'un club avec des supporters actionnaires ou des supporters représentés au niveau des assemblées, ces derniers tiennent en partie la gouvernance de leur club entre leurs mains. À leur niveau, ils peuvent être vus comme propriétaires du club et collaborent aux différents processus décisionnels.

➤ **Juge de performance :**

À la fois acteurs, sources de revenus et émotifs lors des performances de l'équipe, les supporters sont aussi les premiers juges des opérations de leur club. Ceci se remarque tout d'abord dans le soutien qu'ils manifestent pour les joueurs et la gestion sportive du club. Les fans veulent évidemment voir des performances et des résultats sur le terrain et ce, à court, moyen et long terme. Ensuite, une des particularités de ces supporters, est qu'ils s'intéressent non seulement aux produits ou services qui leur sont proposés, mais également à la totalité du fonctionnement du club. Cela concerne aussi bien les aspects économiques, qu'administratifs ; tout est susceptible de passionner ou captiver le supporter. Enfin, ajoutons le fait que les fans s'inquiètent de la direction donnée par les dirigeants et se préoccupent du futur de leur club. Leur volonté est que celui-ci survive indéfiniment ⁵¹

⁵¹ (ECA, 2015). Club management guide

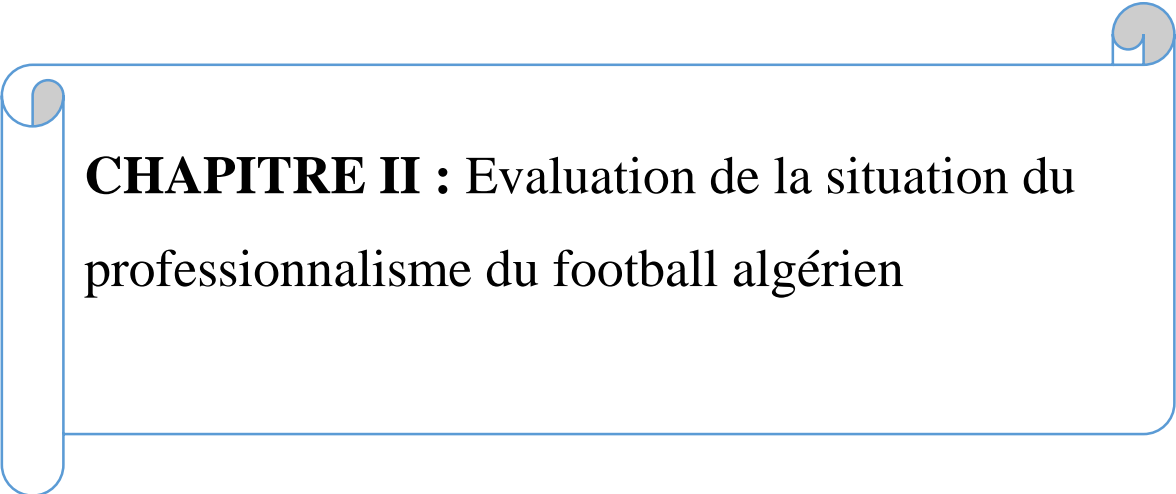
CONCLUSION

Afin de conclure la première partie de notre travail, reprenons les questions posées et tentons de trouver des réponses à la problématique de base, qui a servi de fil conducteur tout au long ce chapitre.

Les réponses sont plutôt mitigées. Bien qu'étant une entreprise, un club de football ne se gère pas tout à fait comme une entreprise ordinaire. L'analyse de sa structure, de son organisation et de ses différents départements tout au long ce chapitre, nous a permis de dégager toute une série d'éléments spécifiques à la gestion d'une entreprise sportive, ce qui la différencie des autres types de sociétés.

Aujourd'hui, le modèle économique du football professionnel est à mi-chemin entre l'entreprise dite de « spectacle » avec une logique commerciale et le club sportif dont le but historique est la recherche de résultat. En effet, son statut juridique le définit comme entreprise commerciale mais ses politiques de développement d'activité sont souvent étroitement liées à une recherche de réussite sportive et l'utilité publique. Ce qui pousse les dirigeants de nos clubs à essayer de jouer entre ces deux logiques, afin de trouver un certain équilibre en matière de gestion.

Nous avons aussi constaté que les revenus générés par les clubs avaient atteint des records historiques. Les droits de retransmissions occupent un poids important dans les ressources, sûrement de manière excessive puisque certains clubs en sont dépendants. Les recettes de billetteries, le sponsoring et les revenus de merchandising complètent le tableau. Leur importance est tributaire de la notoriété du club, des capacités financières à l'investissement dans les immobilisations corporelles mais aussi de leurs situations géographiques.



**CHAPITRE II : Evaluation de la situation du
professionnalisme du football algérien**

Introduction

On se questionne toujours sur la situation du football professionnel au sein de nos clubs des Ligues 1 et 2, car après l'entrée en vigueur du professionnalisme, on n'a pas encore acquis la culture du football professionnel, qui reste un domaine encore en retard et encore mal connu. Les dirigeants passent toute l'année à parler des salaires des joueurs et d'un championnat conçu à la charge et aux seuls moyens de l'Etat.

En effet, quand on parle de professionnalisme, on doit nécessairement faire référence à l'économie et au droit des sociétés. Aujourd'hui, la majorité des clubs de footbolls s'enfoncent dans une situation de quasi-faillite et beaucoup plus dépendants des subventions de l'Etat que de leurs actionnaires et des mécanismes du marché.

Au cours de notre première partie de nos recherches, nous avons essayé d'expliquer et d'éclaircir au mieux les principaux axes de la gestion d'un club de football professionnel. Ainsi, nous avons pu voir le degré de la complexité et de l'importance qui caractérise le secteur sportif et du football professionnel en particulier.

Dans le deuxième chapitre de notre travail, nous allons nous pencher sur le cas algérien. En effet, nous allons dans un premier temps essayer de retracer les différentes étapes et les réformes sportives les plus importants que le sport algérien a connues depuis son indépendance, puis nous étudierons la situation des associations sportives algériennes, en s'intéressant de près à leur cadre juridique, leur gestion, ainsi qu'une analyse complète qui nous permettra de détecter les défaillances existantes. Cela nous permettra à la fin d'émettre quelques recommandations.

Section 1 : les associations sportives en Algérie

1.1. Les associations sportives en Algérie

L'Algérie depuis l'indépendance en 1962, a connu quatre principales étapes de réformes sportives qu'on essaiera d'expliquer en se focalisant sur leur gestion.

La période 1962- 1970 : Cette période est caractérisée pas la reconduction pure et simple de la législation coloniale en la matière, notamment celle de la loi de 1901 régissant les associations ; le financement reposait essentiellement sur les cotisations et les fonds des adhérents et des dirigeants bénévoles des clubs sportifs ainsi que des recettes découlant de la vente des billets de stade.

Durant cette période le mécénat était la forme de financement la plus recherchée, même s'il y avait des tentatives de définitions de schémas et de mécanisme de financement des activités sportives, cela n'a malheureusement connu aucun aboutissement ¹.

La période 1976-1988 : À partir de 1976, le secteur sportif a connu un réel bouleversement dans ses fondements juridiques, la promulgation du code de l'éducation physique et sportive le 10 octobre 1976², va constituer la première codification de l'organisation du fonctionnement, et la prise en charge des activités sportives par l'état ; qui va ainsi concourir à leur financement, en associant les collectivités locales et les entreprises économiques.

C'est dans ce contexte que les associations sportives ont vu le jour, à présent, elles sont gérées et contrôlées par des entreprises économiques.

Cette nouvelle approche traduit la volonté de l'état et des pouvoirs publics à s'impliquer pour impulser et promouvoir une véritable politique sportive nationale. En ce qui concerne les aspects liés aux financements, le schéma mis en place par le code de l'éducation physique et sportive a permis de: ³

- Disposer de ressources financières permanentes, régulières et suffisantes.
- D'assurer la protection socioprofessionnelle des athlètes.

¹ SIAF Fouad, « contribution à l'étude d'un modèle de management relative à la stratégie de gestion », thèse de doctorat, n°112, (2011), p.11

² Editions législatives, novembre 2004. (Source : la charte du football)

³ SIAF Fouad, op. cit., p.11

- Motiver les principaux acteurs d'où des résultats sportifs assez probants.

Toutefois, et en dépit de ces aspects positifs, l'ordonnance de 1976 va connaître dans sa mise en œuvre une série de déviations dues essentiellement à l'absence des textes d'applications.

Cette situation induira à de sérieux inconvénients, parmi eux ;

- Disparités relevées dans le financement des disciplines sportives et associatives, en raison d'absence d'une stratégie de gestion de fonctionnement, de suivi et de contrôle.
- Inadéquation des objectifs assignés au financement public et parapublic avec le plan de développement de sport, les sportifs gêneront une disparité entre les activités sportives de performances et les activités sportives de masse.
- Absence d'initiative dans la recherche d'autres sources de financement entraînant une situation d'assistanat.
- Absence totale de contrôle sur l'utilisation des subventions accordées.

Toutes ces contraintes vont s'accroître avec les transformations que va connaître le secteur public économique (autonomie des entreprises). Celles-ci seront évaluées sur leur seule rentabilité commerciale, et vont ainsi abandonner le financement des associations sportives, ce qui va sérieusement menacer les fondements même du sport. Il devient donc nécessaire d'apporter quelques améliorations face à cette situation.

La période 1988 jusqu'en 2010 : Des réformes économiques sont apparues pour donner aux entreprises leurs véritables missions d'ordre purement économiques. Depuis 1988, le mode de gestion introduit a permis la libéralisation des entreprises des différentes contraintes. De ce fait, les budgets alloués aux associations sportives ont connu de grandes renaissances, au profit des investissements purement économiques.

Cet état d'instabilité et de crise économique qui est relative à l'organisation et au développement du sport, se situant à mi-chemin entre les orientations socialistes et un relatif libéralisme que pourraient laisser croire la lecture et l'interprétation stricte des dispositions de la loi 89-03⁴, ainsi que celle de 90-31 relative aux associations sportives de l'état, des collectivités locales, et des entreprises et organismes publics, avec toutefois une innovation

⁴ Loi n° 84-610 du 16- juillet 1984

majeure. La création des fonds nationaux et de la wilaya appelée à soutenir l'intervention de l'Etat en la matière. En se référant au :

- Décret exécutif n06-264 du 08 aout 2006⁵, détermine les dispositions applicables au club sportif professionnel et fixe les statuts types des sociétés sportives commerciales.
- L'arrêt du 18 Rajab 1431 correspondant au 1er juillet 2010 ⁶

Les clubs sont devenus aujourd'hui de véritables entreprises de spectacles sportifs. Les dispositions générales leurs permettent d'entreprendre toute activité de publicité, de parrainage et de sponsoring qui peuvent contribuer au développement de leurs ressources financières. ⁷

1.2. Structure et organisations des clubs de football en Algérie

En général, la structure de l'organisation sportive est principalement composée de trois degrés ; Au sommet, le Comité olympique des Sports, qui regroupe dans son sein toutes les fédérations à qui sont affiliées les associations sportives. Il s'agit d'une structure hiérarchique où les fédérations sont formées par le groupement d'associations sportives. Ces fédérations exercent leurs activités en toute indépendance, sont placées sous la tutelle du ministère de la jeunesse et des Sports, et surveillent la pratique des sports dans les associations qui leur sont affiliées qui sont elles-mêmes soumises à la réglementation.

En Algérie les clubs sportifs accomplissent une mission d'éducation et de formation auprès de la jeunesse en développant des programmes sportifs et en participant à la promotion du fair-play, à la prévention et à la lutte contre la violence. Ces clubs sont soumis au contrôle de la ligue et de la fédération sportive nationale à laquelle ils sont affiliés⁸.

⁵ Journal officiel de la République Algérienne n 50 du 09-Aout- 2006

⁶ Arrêté du 18 Rajab 1431 correspondant au 1 er juillet 2010 fixant le modèle du cahier des charges devant être souscrit par les sociétés et les clubs sportifs professionnels

⁷ SIAF Fouad, op. cit., p.12/13

⁸ Article 42 du journal officiel de la république algérienne N°52 du 18 aout 2004

1.2.1. Les clubs sportifs

Ils sont classés en trois catégories :

1.2.1.1. Les clubs sportifs amateurs

Un club amateur est une association sportive à but non lucratif régie par les dispositions de la loi relative aux associations et les dispositions de la présente loi ainsi que par ses statuts. Les missions et l'organisation du club sportif amateur sont fixées par son statut-type établi par la fédération sportive nationale et approuvé par le ministre chargé des sports⁹.

1.2.1.2. Les clubs sportifs semi-professionnels

Le club sportif semi-professionnel est une association sportive dont une partie des activités liées à son objet est de nature commerciale, notamment l'organisation de manifestations sportives payantes et la rémunération d'une partie de ses athlètes et de son encadrement.

Le club sportif semi-professionnel adopte un statut fixant notamment son organisation, les conditions de désignation des membres de ses organes dirigeants, leur responsabilité et les modalités de leur contrôle.

Les modalités d'application du présent article et le statut-type du club sportif semi-professionnel seront fixés par voie réglementaire.¹⁰

1.2.1.3. Les clubs sportifs professionnels

Le club sportif professionnel a notamment pour objet l'organisation de manifestations et compétitions sportives payantes et l'emploi d'un encadrement et d'athlètes contre rémunération ainsi que toutes activités commerciales liées à son objet.

Il peut prendre une des formes des sociétés commerciales suivantes : entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité limitée, société sportive à responsabilité limitée, ou société sportive par actions.

⁹ Article 43 du journal officiel de la république algérienne N°52 du 18 aout 2004

¹⁰ Article 44 du journal officiel de la république algérienne N°52 du 18 aout 2004

Les sociétés instituées au titre du présent article sont régies par les dispositions du code de commerce, les dispositions de la présente loi ainsi que par leurs statuts.

Les statuts-types des sociétés commerciales citées ci-dessus seront fixés par voie réglementaire.

Ils fixent notamment les modalités d'organisation des sociétés sus-citées, et la nature des apports.¹¹

1.2.2. Les Ligues de Football

La ligue sportive est une association régie par les statuts de la Fédération sportive nationale à laquelle elle est affiliée. En Algérie on en distingue deux :

1.2.2.1. La ligue nationale de football

Elle gère les championnats des deux divisions supérieures (Ligue 1 et Ligue 2) sous l'autorité de la FAF.

1.2.2.2. Les ligues régionales de football

Elles ont pour objet d'organiser des championnats régionaux dans le respect des calendriers arrêtés en relation avec la FAF.

1.2.3. La fédération Algérienne de football (FAF)

La Fédération Algérienne de Football a été créée le dimanche 21 octobre 1962, soit quatre mois après l'indépendance de l'Algérie. qui est régie par :

- Les dispositions de la loi 12-05 du 12 janvier 2012 relative aux Associations ;
- De la loi 05-13 du 23 juillet 2013 relative à l'éducation physique et aux sports ;
- Le décret exécutif 14-330 du 27 novembre 2014 ;
- les statuts de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) dont elle est affiliée.¹²

¹¹ Article 46 du journal officiel de la république algérienne N°52 du 18 aout 2004

¹² <http://www.faf.dz/wp-content/uploads/2018/10/4-STATUTS-FAF-25.11.2015-1-1.pdf>

La FAF regroupe les clubs de football d'Algérie et organise les compétitions nationales et les matchs internationaux de la sélection d'Algérie ¹³ Elle régit et contrôle le football professionnel et amateur, dans le cadre de ses prérogatives et conformément aux statuts et règlement de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA). Elle assiste les clubs dans le développement des écoles de football, encourage et prépare les joueurs amateurs qui se destinent au métier de joueur professionnel...

1.2.4. Le comité national olympique

L'article 55 du journal officiel de la République algérienne n°52, définit le comité national olympique ¹⁴ « comme, une association reconnue d'utilité publique et d'intérêt public général constituée dans le respect des dispositions de la charte olympique. Il veille notamment à la protection du symbole olympique conformément à la charte olympique. »

Le comité est chargé de :

- Favoriser la concentration et l'entraide entre les différents opérateurs sportifs nationaux.
- Formuler tout avis et proposer toute mesure visant à la promotion de l'éducation physique et sportive, de l'esprit sportif ainsi que la lutte contre la violence,
- Contribuer à la promotion de la représentation nationale au sein des instances et organismes sportifs internationaux, en collaboration avec les fédérations sportives nationales concernées,
- Rechercher les voies et les moyens de la réconciliation, à la demande des parties concernées, à l'occasion des conflits éventuels opposant les adhérents, clubs, ligues, et fédérations sportives nationales par référence aux usages du comité international olympique. (CIO).
- Le comité national olympique peut créer tout organisme chargé de la lutte antidopage conformément à la réglementation sportive internationale.

¹³ <http://www.faf.dz/>.

¹⁴ Article 55 du journal officiel de la république algérienne N°52 du 18 aout 2004

1.3. L'avènement du professionnalisme en Algérie

La notion de non amateurisme a été préconisée la première fois par le législateur algérien lors de la promulgation du décret exécutif n° 06-264 du 13 Rajab 1427, correspondant au 8 août 2006. Ensuite, ce fut au tour de l'arrêté du 18 Rajab 1431 correspondant au 1er juillet 2010 d'accorder à l'association sportive des spécificités la distinguant de l'association de droit commun régie par la loi 90-31 du 4 décembre 1990 relative aux associations, et de renforcer la notion de professionnalisme en incitant les fédérations sportives à en fixer le statut particulier.

C'est en 2010, notamment à la saison sportive 2010-2011, que le non amateurisme a été introduit dans notre football. Ceci constituait un grand tournant dans l'histoire du football algérien car c'est la première fois qu'un championnat non amateur caractérisé par des joueurs totalement disponibles pour le football voit le jour en Algérie. Cependant, dans la pratique, les joueurs, bien qu'ils occupaient souvent des postes dans des sociétés privées ou étatiques, étaient totalement disponibles pour le football et y consacraient tout leur temps.

1.3.1. Cahier de charges des clubs professionnels

Les clubs professionnels de football sont soumis à un cahier des charges dont ils devront inéluctablement s'accommoder sous peine d'être privés de participation au championnat professionnel. Ce document, impose une myriade d'obligations financières et comptables devant permettre au club de passer d'une association vers une société commerciale soumise à toute la réglementation en vigueur y afférente. Ce fameux cahier des charges, qui marque le lancement de la transition vers la professionnalisation du football en Algérie, renferme des conditions financières et des obligations d'ordres techniques, organisationnel, sécuritaire et administratif ; il doit être souscrit par tout club amateur désireux de se hisser en professionnel.¹⁵

Les premiers points abordés dans ce document, concernent notamment les conditions et les obligations en matière d'installations sportives et de formations. Ainsi, l'article 09 intervient dans ce registre et contraint le club de statut professionnel de justifier, par tout document légal (acte, bail ou convention,..), de la jouissance permanente ou partielle d'une

¹⁵ L'éco n°72, « Gestion financière des clubs de football » journal « EL WATAN », le 16/08/2013 récupéré : http://www.leconews.com/complements/2013/09/08/gestion-financiere-des-clubs-de-football_845691.pdf, p. 29

installation sportive (stades) conformément aux normes techniques et spécifiques prévus par les dispositions du décret exécutifs n°09-184 du 12 Mai 2009 fixant la procédure et les normes spécifiques de l'homologation technique et sécuritaire des infrastructures sportives ouvertes au public.

Toujours dans le même contexte, l'article 10 quant à lui exige des clubs professionnels, d'œuvrer afin de disposer d'un centre formation selon les conditions et modalités prévues par le décret exécutif n°09-97 du 22 Février 2009 fixant les conditions de création, l'organisation, le fonctionnement, l'agrément et le contrôle des centres de formations des talents sportifs. A défaut, il s'engage à créer un centre dans un délai de trois ans à compter de la date de la constitution du club.

La transparence dans la gestion financière et comptable des clubs sportifs professionnels s'est taillé la part du lion dans ce document, comme le soulignent clairement les articles 14, 15, 16, 17 et 18. Ainsi, il est impératif pour le club d'avoir des ressources financières suffisantes et compatibles avec les exigences de la compétition et en rapport avec ses activités, de régler toutes opérations financières par chèque ou virement et de s'interdire, de surcroît, la manipulation d'espèces sauf pour des régies nécessaires aux menues dépenses conformément aux dispositions législatives et réglementaires prévues en la matière. Il est également tenu de procéder à la comptabilisation régulière de toutes les opérations et de se soumettre aux contrôles sur pièce et sur place des organes et autorités de contrôle et de leurs représentants habilités à cet effet, en permettant notamment à ces derniers d'avoir accès aux Informations comptables et financières nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Le club est dans l'obligation de transmettre aux différentes instances entrant dans la gestion du football professionnel, le plan détaillé de financement, le budget annuel, les comptes et bilans dûment certifiés par un commissaire aux comptes agréé ainsi que tous documents comptables prévus par le code de commerce. Le club doit également transmettre à ces instances l'état des ressources perçues au titre du sponsoring, de la publicité, du mécénat, des dons et legs, les livres d'inventaire et registres légaux exigés par le code de commerce.

Le club s'engage aussi à établir une feuille de recettes à l'occasion de chaque rencontre et sur laquelle il doit mentionner toutes les places vendues et les recettes brutes.

Au volet inhérent à la protection des droits du joueur, le club est dans l'obligation de déclarer ses joueurs auprès de l'administration fiscale et des organismes d'assurances sociales

et de retraite et transmettre les déclarations des salaires à la Fédération sportive nationale et à la Ligue nationale sportive professionnelle. Il s'engage également à respecter les lois et règlements en vigueur, notamment ceux ayant trait au droit du travail, à la sécurité sociale et aux sociétés commerciales. Toute transaction doit être conforme à la législation et à la réglementation en vigueur, comme le précise l'article 29 du cahier des charges.¹⁶

1.3.1.1. La Commission de contrôle des clubs professionnels comme organe de contrôle

Pour ce qui est de la formation, le cahier des charges auquel sont soumis les clubs professionnels de football n'y consacre pas moins de quatre articles. Il s'agit, entre autres, de celui ayant trait à l'obligation faite aux clubs de disposer d'un centre de formation selon les conditions et modalités prévues par le décret exécutif n°09-97 du 22 février 2009¹⁷ fixant les conditions de création, l'organisation, le fonctionnement, l'agrément et le contrôle des centres de formation des talents sportifs. A défaut, il s'engage à créer un centre dans un délai de trois ans à compter de la date de la constitution du club.

Tout club accédant de la Ligue nationale de football amateur (LNFA) à la Ligue de football professionnel (LFP) sont soumis à la juridiction de la Direction de contrôle et de gestion financière (DCGF), celle-ci doit assurer le contrôle juridique et financier des clubs professionnels et de s'assurer qu'ils se soumettent aux conditions édictées par les règlements généraux de la Fédération algérienne de football (FAF) et aux obligations du cahier des charges. Ce contrôle est assuré par un comité portant le nom de Commission de contrôle des clubs professionnels (CCCP). La CCCP est habilitée à se prononcer sur la régularité et la sincérité des comptes arrêtés par les clubs, sur leurs capacités financières engagées dans le championnat professionnel.

Cette instance est en charge également de la collecte auprès des clubs de tous renseignements utiles aux procédures de contrôle, concernant les entités se rattachant juridiquement ou économiquement à eux.

Enfin, la CCCP est tenue de veiller au respect par les clubs des clauses du cahier des charges, de planifier les contrôles à effectuer par son organe exécutif et de préparer tous

¹⁶ L'éco n°72, op. cit. p.29

¹⁷ IBIDEM

documents et grilles de travail pouvant faciliter le contrôle, l'analyse et la compréhension du contenu des comptes des clubs.

1.3.2. Aspect juridique des clubs de football en Algérie

Se référant à loi associative 90/31 dont le contenu n'exige aucune compétence ni aptitude de la part des dirigeants d'un club sportif, et selon l'article 09 du Décret exécutif n° 15-73,¹⁸ en théorie n'importe quelle personne (physique/morale) apte pourrait prétendre à accéder à un poste de responsabilité au sein de ces clubs.

Elle donne la possibilité aux dirigeants de se retirer à tout moment à condition de régler leur cotisation, ce qui pose la question de leur responsabilité, comme elle ne permet pas aux instances supérieures du football d'intervenir dans la vie des clubs concernant leur gestion ou leur direction.

Cette loi n'exige aucune compétence particulière dans le domaine de la gestion pour les dirigeants qui gèrent le club professionnel en véritable chef d'entreprise. Or, il faut nuancer le fait que dans le professionnalisme, la société commerciale créée va uniquement gérer la section professionnelle du club, l'équipe première et éventuellement le centre de formation, alors que le CSA s'occupe de toutes les sections amateurs.

Avec l'apparition de l'arrêté du 18 Rajab 1431 correspondant au 1er juillet 2010, fixant le modèle du cahier des charges devant être souscrit par les sociétés et clubs sportifs professionnels ; Les clubs sont devenus des sociétés commerciales sportives (SSPA), ce qui a pour effet de mettre les dirigeants des clubs sous contrôle permanent sur leurs activités par les différentes commissions de contrôle de gestions. Cela permettra de mettre devant leurs responsabilités.

¹⁸ Décret exécutif n° 2015-73 du 26 Rabie Ethani 1436 correspondant au 16 février 2015 déterminant les dispositions applicables au club sportif professionnel et fixant les statuts -types des sociétés sportives commerciales. Récupéré sur : <http://www.invest.caci.dz/uploads/recueil/pdf/2015/D%C3%A9cret%20ex%C3%A9cutif%20n%2015-73.pdf>

1.4. Les mesures d'accompagnement de l'Etat pour les clubs professionnels en 2010

Lors de la réunion du Conseil interministériel du 21 avril 2009, l'Etat a décidé d'apporter son soutien aux clubs de football constitués en sociétés à travers une série de contributions financières et fiscales et poser ainsi les jalons du professionnalisme dans le football en Algérie. Cet intérêt porté par les pouvoirs publics à la promotion du football devait se traduire par la mise en place des conditions techniques et d'un environnement administratif et juridique approprié à la préparation des clubs à ce passage vers la professionnalisation. Cet accompagnement public devait s'étaler jusqu'au 31 décembre 2015.¹⁹

1.4.1. Un crédit de 100 millions de dinars pour 1% d'intérêt

Ainsi, il a été décidé l'octroi d'un prêt de 100 millions de dinars à chaque club constitué en société (SPA avec un capital minimum de 100 000 DA, ou SPA avec un capital minimum d'un million de dinars), pour une durée de 15 ans avec un intérêt symbolique de 1% avec bonification publique et une période de grâce de dix années pour le début du remboursement. A cet effet, le Trésor public a été autorisé à prendre en charge les intérêts pendant la période de grâce et la bonification des prêts accordés par les banques publiques aux clubs professionnels créés en sociétés. Le taux d'intérêt mis à la charge de ces sociétés est de l'ordre de 1%, alors que la période de grâce est déterminée par instruction du Trésor public allant de trois à cinq années, selon l'exigibilité des crédits et le taux d'intérêt fixé.²⁰

1.4.2. Deux hectares par club à 1 DA le mètre carré

Les clubs professionnels bénéficieront de la concession d'un terrain pour l'édification de leurs centres d'entraînement et de formation (terrains, vestiaires et commodités), par l'octroi d'un terrain de 2 hectares en concession par gré à gré et au prix symbolique d'un dinar le mètre carré, ainsi qu'une aide financière à hauteur de 80% du coût de cette réalisation.

Il a été également décidé la création d'un compte d'affectation spécial intitulé «Fonds de soutien public aux clubs professionnels de football», au titre de la loi de finances complémentaire 2010. Un fonds dont les recettes proviennent d'un prélèvement de 1% sur les revenus des stades réservés aux rencontres de l'équipe nationale et des clubs professionnels de

¹⁹ L'éco n°72, op. cit. p.27

²⁰ IBIDEM

football, d'une retenue de 2% faite sur les revenus de sponsoring de la fédération algérienne, de l'équipe nationale et des clubs professionnels de football, d'une dotation du budget de l'Etat qui n'est pas encore rendu public ainsi que les différents dons et legs.²¹

1.4.3. Une aide de 25 millions de dinars au club par an

Ce Fonds de soutien public aux clubs professionnels de football, placé sous la responsabilité du ministre de la Jeunesse et des Sports, a pour mission de contribuer au financement du fonds de roulement du club professionnel de football pour un montant de 25 millions de dinars annuellement à titre exceptionnel et pour une période de quatre années (jusqu'à 2015). Toutefois, il a été indiqué aux clubs de consacrer 50% de ce financement à l'encadrement, la formation, la création d'écoles et de centres de formation, à la publicité ainsi qu'au perfectionnement des connaissances des encadreurs de clubs sportifs.

Le Fonds de soutien public aux clubs professionnels de football a également pour objectif de la couverture des dépenses liées à la prise en charge de 50% des frais de déplacement du club professionnel pour les matchs disputés à l'intérieur du pays et à l'étranger. Il s'agit aussi de la couverture des dépenses liées à l'acquisition d'autobus, à la rémunération d'un entraîneur pour chaque équipe de jeunes du club professionnel mis à disposition et à la prise en charge totale des frais d'hébergement des joueurs des jeunes catégories à l'occasion des déplacements au titre des compétitions locales.

1.4.4. Des exemptions fiscales jusqu'en 2015

Le concours des pouvoirs publics pour la réussite de la transition vers le professionnalisme s'est également traduit par des exonérations fiscales au profit des clubs. Ainsi, à la faveur de l'ordonnance n°10-01 du 26 août 2010, les produits et les plus-values de cession des actions et parts sociales des clubs professionnels de football constitués en sociétés sont exemptés de l'impôt sur le revenu global (IRG) ou de l'impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS), ainsi que des droits d'enregistrement jusqu'au 31 décembre 2015. En outre, les clubs professionnels de football constitués en sociétés bénéficient d'une exemption des droits et taxes jusqu'au 31 décembre 2013 sur l'acquisition d'équipements et matériels sportifs. Toutefois, le bénéfice de

²¹ L'éco n°72, op. cit. p.27

l'exemption des droits et taxes à l'importation ne peut être consenti que lorsqu'il est dûment établi l'absence d'une production locale similaire.²²

Section 2 : le processus de professionnalisation en Algérie

Le football professionnel obéit à une volonté politique irréversible, elle-même dictée par la fédération internationale du football professionnel, et affirme que les conditions sont réunies. En 2010, la majorité des clubs algériens de football sont passés au professionnalisme enfin du moins sur papier. Tel qu'exigé par la tutelle, ils ont fourni les dossiers qui en font des sociétés avec directoires, règlements intérieurs, actionnaires. Ils possèdent désormais le statut de SPA ou Sarl. Dans cette dernière partie de ce chapitre, on essayera de faire un bilan général sur le professionnalisme dans les clubs algériens depuis son avènement à nos jours, et d'identifier les obstacles qui rendent le processus de professionnalisation complexe. Et pour finir, et en vue des conclusions faites nous essayeront d'en sortir quelques recommandations et solutions pour la relance du professionnalisme.

2.1. Situation actuelle des clubs professionnels

Depuis la professionnalisation à pas forcés du football algérien, en 2010, les clubs souffrent d'interminables problèmes financiers. Avec le rachat du MCA par la Sonatrach, en 2012, une brèche s'est ouverte pour les autres équipes. Celles-ci demandèrent, dès lors, à l'Etat d'être traitées de la même manière, question d'équité !

2.1.1. L'Etat algérien, premier investisseur dans le football

Cette « transaction » s'ajoute à celles qui ont déjà été effectuées auparavant. Il y a quelques jours, le 6 août, c'était le groupe public de l'énergie, Sonelgaz, qui avait officialisé la reprise de l'Entente Sportive Sétifienne (ESS), l'un des clubs les plus populaires en Algérie. En mars 2023, l'opérateur téléphonique historique, Mobilis, a racheté la majeure partie des actions de la Jeunesse Sportive de Kabylie (JSK), club algérien le plus titré au niveau national et africain.

Plus anciennement, en décembre 2012, le groupe pétrolier et gazier, Sonatrach, était devenu le propriétaire du Mouloudia Club d'Alger (MCA), doyen des clubs algériens. En février 2020, le groupe Serport, société de gestion portuaire, a pris le contrôle du rival algérois

²² L'éco n°72, op. cit. p.27

de l'Union Sportive de la Médina d'Alger (USMA), qui a remporté la Coupe de la CAF en juin dernier. Quant au champion d'Algérie en titre, le Chabab Riadhi de Belouizdad (CRB), il appartient depuis 2018 au groupe MADAR Holding, issu de la restructuration de l'historique Société Nationale des Tabacs et Allumettes (SNTA).

On note aussi que le Club Sportif Constantinois (CSC), vice-champion d'Algérie 2022-2023, a été racheté en avril 2016 par l'Entreprise nationale des travaux aux puits (ENTP), branche parapétrolière de la Sonatrach. Celle-ci est aussi l'action majoritaire depuis février 2013, à travers sa filiale ENAFOR (Entreprise nationale algérienne du forage), de la Jeunesse sportive de la Saoura (JSS), club de Ligue 1 Mobilis basé à Béchar.

Professionnalisation ratée des clubs algériens

Le projet de professionnalisation du « sport roi » en Algérie a atteint ses limites au bout seulement d'une décennie d'existence. Il a été lancé en grande pompe durant la saison sportive 2010-2011, sous le règne de l'ancien et puissant président de la Fédération algérienne de football (FAF), Mohamed Raouraoua, actuellement pressenti pour reprendre son poste. Force est de constater que ce processus n'a pas atteint ses objectifs, pour ne pas dire qu'il a été complètement raté.

D'ailleurs, dès ses grands débuts, beaucoup de clubs n'ont fait qu'adopter le statut « professionnel » sur le papier, en faisant des dirigeants du moment (bénévoles amateurs) les actionnaires des SSPA (Société sportive par actions) créées à l'occasion. Néanmoins, il y a eu quelques exceptions. Le MCA avait été le premier vrai « club professionnel » après son rachat par Sonatrach, sur décision politique.

À l'époque, il était question aussi que des filiales de la compagnie nationale reprennent trois clubs : le MCO par Naftal (spécialisée dans la distribution des produits pétroliers) ; le CSC par Tassili Airlines (compagnie aérienne) ; la JS Saoura par l'ENAFOR. Finalement, le rachat du MCO par Naftal n'a pas abouti, contrairement aux deux derniers plans. Puis, en 2016, Tassili Airlines a cédé les actions du CSC à l'ENTP.

Pour ce qui est du privé, il y a eu seulement deux expériences significatives : d'abord, avec le Paradou Athletic Club, créé en 1994 par l'homme d'affaires Kheireddine Zetchi, ancien président de la FAF ; ensuite, avec le rachat de l'USMA par le groupe des travaux publics ETRHB Haddad, alors propriété d'Ali Haddad. Après l'emprisonnement de celui-ci et

la confiscation par l'Etat de son entreprise, le groupe Serport est intervenu pour récupérer le club.

➤ **À défaut de clubs professionnels, des clubs « nationalisés »**

Dans la quasi-totalité des cas énumérés, ce sont les supporters qui ont mis la pression sur les autorités locales en réclamant « une entreprise étatique » pour sauver leur club fétiche en difficultés. Dans un contexte économique particulier où le secteur privé ne s'intéresse plus ou peu au sport en général, ils considèrent que « la nationalisation » est la seule option viable pour survivre à la problématique des dettes.

En effet, le football professionnel algérien semble être « déserté » par les opérateurs économiques privés à un moment crucial, où il exprime des besoins financiers de plus en plus importants pour espérer rattraper le niveau d'excellence atteint par certains clubs nord-africains (égyptiens, marocains et tunisiens).

Pour l'instant, les clubs « rachetés » par les grandes entreprises du secteur public paraissent plus stables et réalisent de meilleurs résultats sur le plan sportif. Même si cela n'est pas une règle immuable, le CRB en est un très bon exemple. C'est le champion d'Algérie indétrônable depuis 2020.

Cependant, cette question ne fait pas l'unanimité chez les Algériens, certains estimant qu'il s'agit tout bonnement de « gaspillage d'argent public ». Dans ce sillage, une polémique a éclaté avec le recrutement de l'international algérien Youcef Belaïli par le MCA, le 9 août dernier, et les informations qui ont circulé autour de son salaire qui serait astronomique. Des sources médiatiques avaient avancé 2 milliards de centimes par mois (environ un peu plus de 130 000 €/mois), avant que ce chiffre soit démenti par la direction du club. Elle n'a, toutefois, pas révélé le montant réel du salaire de sa nouvelle recrue, se contentant d'affirmer que c'est « une société étrangère, nouveau sponsor du club (très probablement le chinois Hisense, ndlr), qui prendra en charge les dépenses liées au recrutement du joueur et non la Sonatrach ».

Dans tous les cas de figure, il est clair aujourd'hui que le « football professionnel » est maintenu « en vie » grâce aux entreprises étatiques, notamment la Sonatrach et ses filiales. Pendant ce temps, aucun club n'arrive à réaliser des bénéfices hormis le Paradou AC, qui

arrive à bien former et exporter ses joueurs, ce qui lui permet de s'auto suffire financièrement.²³

2.1.1.1. Des ressources financières limitées

Le financement des associations sportives est devenu l'une des préoccupations majeures des dirigeants. Les ressources financières étant assez limitées par rapport aux besoins. Les clubs se financent principalement par le biais des subventions, des dons, et depuis quelques années, par la vente des joueurs.

L'association sportive dispose de plusieurs sources de financement par rapport à la société.

Cette diversité devrait normalement garantir une gestion efficace de l'association avec une trésorerie équilibrée. Or, la majorité des associations sportives en Algérie souffrent d'un déficit, parfois chronique, de leur trésorerie. Ce qui perturbe le cours normal de l'exploitation et l'empêche de réaliser les investissements escomptés.

Les principales sources des revenus des clubs algériens actuellement se résument aux :²⁴

- Les subventions publiques.
- Les dons et subventions des personnes morales et physiques.
- Les droits de retransmission télévisée.
- La vente de billets.
- Les cotisations des adhérents.
- Les revenus des ventes de joueurs.
- Le sponsoring.

Selon une étude d'une thèse de doctorat de Mr Siaf Fouad en²⁵, l'unanimité des gestionnaires et dirigeants des clubs ont confirmé que les subventions de l'Etat représente une quote-part important pour la majorité des clubs, suivi du sponsoring en deuxième position, le transfert des joueurs vient en troisième position, puis les recettes des rencontres sportives et les droits de retransmission viennent respectivement en quatrième et cinquième position, et

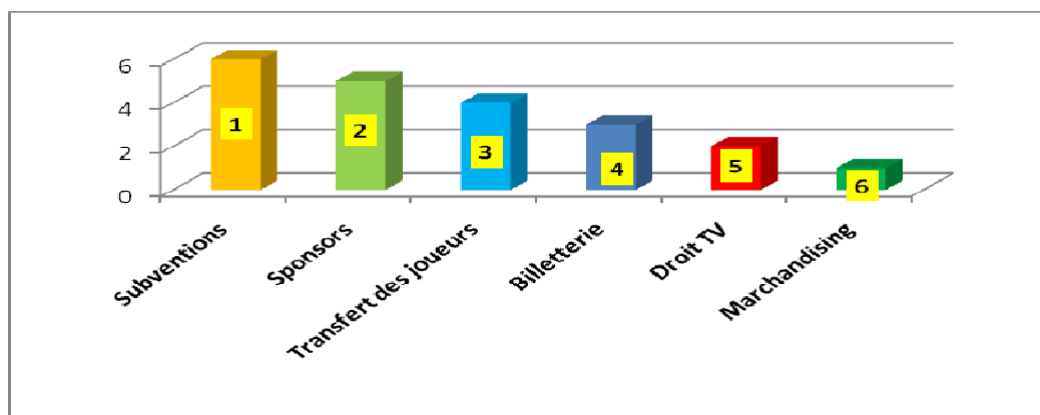
²³ ELYAS BENAYAD 15 AOÛT 2023 Football en Algérie : Les entreprises publiques à la rescousse des clubs professionnels SUR : <https://www.france-algerie-actualite.fr/sport/football-en-algerie-les-entreprises-publiques-a-la-rescousse-des-clubs-professionnels>

²⁴ SIAF Fouad, op. cit., p.112

²⁵ IBIDEM

enfin en dernière position le merchandising. Des études qui montrent à quel point les finances des clubs sont très limitées et dépendantes des pouvoirs publics.

Graphe (1) : Les ressources financières des clubs de football.



Source : SIAF Fouad ; contribution à l'étude d'un modèle de management relative à la stratégie de gestion.

A. Subvention publiques : des clubs sous perfusion de l'Etat

L'Etat alloue chaque année au ministère un fonds destiné à financer les activités sportives, scindées en deux :

Le titre 1 pour le fonctionnement.

Le titre 2 pour les investissements.

Toutefois, il revient alors au ministère (MJS) de gérer ce budget selon les attributions nécessaires et prévues pour la réalisation des projets et des programmes envisagés.

Depuis longtemps, nos associations sportives et plus spécialement nos clubs de football comptent beaucoup sur l'Etat et les collectivités publiques locales pour subvenir à leurs besoins financiers qui augmentent d'une année à une autre.²⁶

En Algérie, ces subventions tiendraient simultanément des mécanismes de soutien des fonds propres entre autres : les garanties de crédit auprès des banques, prises de participation

²⁶ HAMDOUS AMAR mémoire de master « management sportif : élaboration d'un Business model d'un club de football professionnel. »Page 78

avec revente d'actions, d'apports en capital social, de prêts à moyen et long termes... Cela veut dire qu'on n'agit jamais à fonds perdus. En effet, l'esprit sportif et politique domine l'esprit d'entreprise quand on sait que les clubs professionnels sont demeurés gérés selon le style amateur de management public encore bien ancré dans notre psychologie nationale puisque ces derniers restent encore dépendants des structures de l'Etat et ses démembrements qui rendent difficile et complexe la professionnalisation du football en Algérie.

L'Etat, et dans une optique protectionniste et interventionniste, voulait préserver la pratique des activités sportives dont l'objectif est la constitution d'une pépinière de sportifs de haut niveau capables de réaliser des performances lors des compétitions nationales et internationales. En effet, si l'on peut s'interroger sur l'appartenance du sport professionnel au service public du sport, il ne fait aucun doute que les particularismes qui le caractérisent nécessitent des règles sensiblement différentes de celles qui existent pour le sport amateur.

Les clubs sportifs sollicitent toutes sortes d'aides, que ce soient en numéraire ou en nature. En effet, les pouvoirs publics aux différents niveaux peuvent subventionner les associations soit en numéraire (un certain montant lié par exemple au volume d'activité et ou au nombre des membres), soit en nature (mise à la disposition d'un local, d'équipement, prestation de service). Les critères d'octroi ne sont pas toujours clairement définis et des influences peuvent s'exercer²⁷.

En 2010, l'Etat a décrété le professionnalisme en mettant en place d'énormes subventions sous forme de rentes dans le football. Alors qu'il s'agissait de créer des sociétés à caractère industriel et commercial sous la configuration juridique du droit commercial SPA (Société par actions). Mais il semble que la réforme en question a été loin de répondre aux questions de financement et de gestion des clubs de football professionnel en Algérie, face aux risques croissants d'un mode de gestion de qualité médiocre pesant sur la pérennité et la stabilité financière des sociétés sportives par actions (SSPA).

B. Partenaires privés et médias

Parallèlement au mode de financement par les subventions publiques, les clubs algériens font appel de plus en plus aux entreprises privées et négocient des contrats portant sur divers modes de financement et de soutien aux activités.

²⁷ HAMDOUS AMAR mémoire de master « management sportif : élaboration d'un Business model d'un club de football professionnel. »Page 79

Ce soutien prend la forme du mécénat, l'entreprise ne demande pas de contrepartie directe de l'association, ou du parrainage, le parrain accorde une aide en vue d'en retirer un avantage.

C. Sponsoring et parrainage

Le sponsoring et le parrainage sont deux aspects souvent traités ensemble par les professionnels car l'opération concourt au même résultat. Tandis que le mécénat en diffère du fait que le mécène n'a pas d'objectifs escomptés derrière le financement du club sportif. « Les liens entre l'Etat, les fédérations, les clubs et les sportifs se sont considérablement transformés. L'ancien couple fédération/club régissant la carrière du sportif laisse place aujourd'hui à un nouveau tandem impresario/promoteur d'événements. »²⁸

En Algérie, le sponsoring est considéré comme étant la deuxième source de revenus des clubs derrière les subventions de l'état. En effet, nombreux sont les clubs qui ont recours à des sponsors afin d'assurer une certaine assise financière, même-ci cela demeure très insuffisant. Hormis les opérateurs téléphoniques, et quelques groupes économiques puissants comme « Cevital, Ooredoo, Mobilis... ». ²⁹

Ces dernières années, on a vu émerger un nouveau type de sponsoring dans le pays, les sponsors peuvent avoir le rôle de donateur plutôt que de partenaire commercial. Dans cette situation, il se peut que le sponsor soit en fait le propriétaire du club ou soit du moins directement lié à la gestion financière du club. La JSK, en est le parfait exemple. Selon le site « DZ foot » ³⁰et le site « beurfm » Mobilis rachète 80% de la JS Kabylie , L'opérateur de téléphonie étatique a en effet acquis la majorité des actions de la SSPA, ce qui lui confère désormais un pouvoir de décision significatif sur le club.³¹ Payement de 160 milliards de dettes du club.

Le MC Alger pour sa part, a eu recours à une entreprise étatique et pas les moindre. Il s'agit de la firme nationale des hydrocarbures la « SONATRACH ». Les deux parties ont procédé, en 2012, à la signature d'un protocole d'accord portant sur le rachat, à hauteur de 100%, par la compagnie pétrolière algérienne, du capital social de la société sportive de l'équipe première professionnelle.

²⁸ Pascal Duret et al. Cité par HAMDOUS AMAR PAGE 80

²⁹ HAMDOUS AMAR PAGE 80

³⁰ <https://www.dzfoot.com/football-en-algerie/ligue-1/officiel-mobilis-rachete-80-de-la-js-kabylie-235354.html>

³¹ <https://www.beurfm.net/la-jsk-change-de-mains-mobilis-nouveau-proprietaire>

D. Droit de retransmissions tv : une bouffée d'oxygène pour les clubs

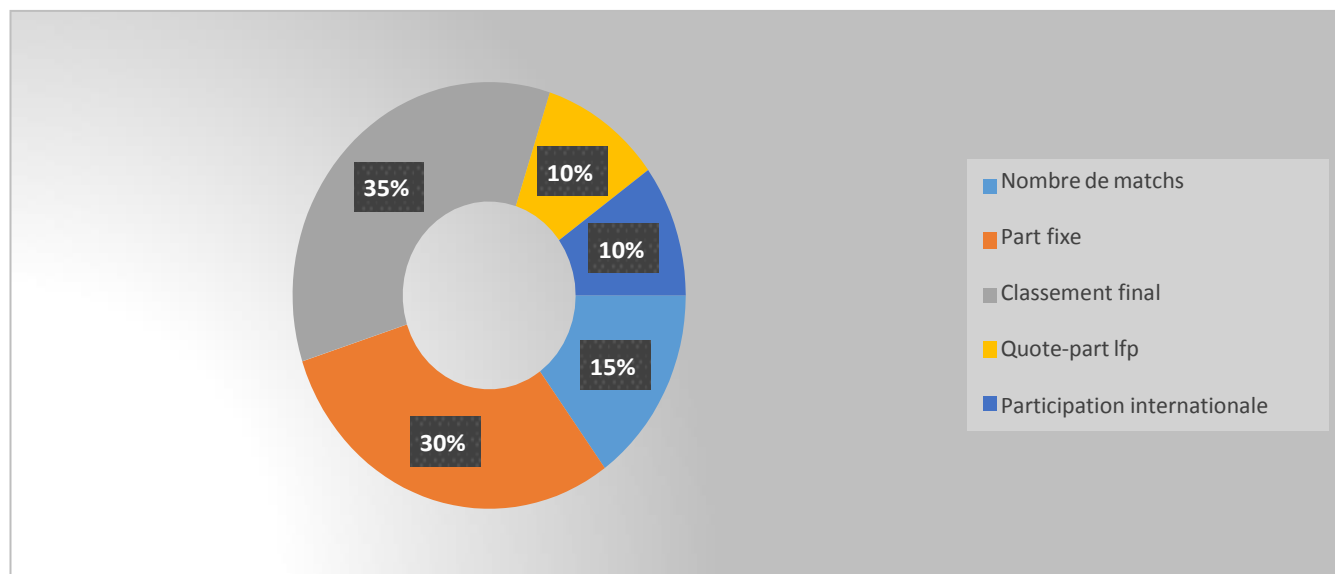
En général, tous les médias (journaux, télévision, radio) s'intéressent au sport du fait des enjeux financiers dont ils bénéficient. D'ailleurs, les clubs produisent un spectacle sportif, vecteur d'image puissante pour les sponsors et les collectivités publiques.

La télévision est devenue depuis quelques années un organisme qui finance le sport grâce aux droits de retransmission qu'elle verse annuellement contre la programmation des matchs de football. A titre d'exemple.

En Algérie, l'accord établi entre l'entreprise nationale de la télévision (ENTV), et la ligue de football professionnel (LFP) fait état d'un montant global des droits par saison pour la Ligue 1, de 550 000 000 DA (55 milliards de centimes). Concernant la ligue 2, les droits de retransmissions ont été cédés pour le groupe « Les nouveaux temps » pour un montant de 90 million de dinars (soit près de 900.000 €).³²Pour ce qui est de la répartition de ces montants, la ligue professionnelle a fixé les critères suivants :

- ✓ 10 000 000 DA partie fixe de (1 milliard de centimes) octroyée à chacun des 16 clubs
- ✓ 450 000 DA (45 millions de centimes) pour chaque club dont un match est télévisé, que ce soit à domicile ou à l'extérieur.
- ✓ 10 % du montant, soit 5 500 000 DA est la quote-part revenant à la LFP pour son fonctionnement.
- ✓ Le reste constitue les primes du classement final ainsi que les primes des compétitions africaines.

³² Site officiel de la ligue nationale professionnel : www.lnf.dz

GRAPHE (2) : Répartition des droites tv pour la saison 2018/2019

Source : site officiel de la LFP par HAMDOS AMAR PAGE 82

E. Le naming

Parallèlement à ces droites tv, les clubs professionnels bénéficient, d'autres avantages financiers. Il s'agit des droit naming (appellation commerciale donnée aux championnats de Ligue 1 et Ligue 2) versés par l'opérateur téléphonique « MOBILIS ». Ces sommes sont de l'ordre de :

- ✓ 9 000 000 DA (900 millions de centimes) pour les clubs de Ligue 1 ;
- ✓ 4 000 000 (400 millions de centimes) pour les clubs de Ligue 2. ³³

F. Le transfert des joueurs

L'Autre source importante de revenu pour nos clubs, se situe dans les indemnités de transferts de joueurs que les clubs perçoivent lors du rachat/prêt de leurs contrats. En effet, les dirigeants des clubs cherchent à vendre leurs joueurs lorsque leur valeur sur le marché est au plus haut ou bien ils décident de garder pour faire les beaux jours de leur club, mais la plupart du temps les joueurs quittent le club pour viser encore plus et chercher l'excellence. Le

³³ LFP, op. cit. Cité par HAMDOS AMAR PAGE 82

marché des transferts ne profite pas seulement aux joueurs et entraîneurs, les clubs tirent aussi leur épingle de jeu dans le cas où le joueur sollicité est toujours sous contrat.

Dans une telle situation, les négociations s'ouvrent à tous les clubs et systématiquement le plus offrant sera retenu. Mais le transfert ne se fera qu'une fois le joueur réussit à obtenir sa lettre de libération. Un document indispensable pour qu'un footballeur puisse mettre ses services au profit d'un autre club outre que celui dans lequel il évolue. Le coût de ce fameux sésame est fixé au gré du dirigeant de club et peut dépasser dans certains cas la barre des 100 millions de dinars, à l'instar de Ziri Hammar lorsqu'il a été transféré du JSS vers l'USMA pour un montant de 30 million de dinars en 2016. Par ailleurs, le club recruteur doit, outre la transaction sur le transfert, verser également des indemnités de formation lorsque le joueur sollicité signe son premier contrat professionnel.³⁴

G. le merchandising

Les clubs algériens connaissent un énorme retard en termes de merchandising, laissant filer des milliards de centimes de recettes potentielles chaque année.

S'il y'a eu des tentatives par le passé, aucun club algérien n'avait jusque là ouvert une véritable boutique appartenant au club et offrant une gamme étendue de produits dérivés. C'était souvent des particuliers qui essayaient de nouer des partenariats avec les clubs mais c'était loin d'être très professionnel.

Le MCA par exemple voit ses produits vendus à Bab El Oued par la boutique de son partenaire PMG mais les revenus générés ne sont pas les mêmes quand c'est vendu directement par le club.

C'est l'équipementier espagnol JOMA qui a poussé certains de ses partenaires en Algérie à se doter d'une boutique digne du renom des clubs en question, afin que les équipes premières puissent prétendre à des maillots de qualité supérieure.

³⁴ Mokhtar Benzaki, « entre 2014 et 2016, leur masse salariale a grimpé à 83% clubs professionnels en Algérie : l'inévitable faillite ! », cité PAR HAMDIOUS AMAR PAGE 83

En effet jusque-là, les clubs de Ligue 1 dotés gratuitement par JOMA ont droit à des maillots de même qualité que ceux vendus à ceux des divisions inférieures pour la simple raison qu'en dehors de l'aspect publicitaire, ils ne lui rapportaient rien de plus...³⁵

2.1.1.2. Des dépenses en augmentation constante

Les dépenses des clubs de football sont parfois exorbitantes. En Algérie celles-ci sont composées en grande partie des masses salariales qui prennent 83% des parts dans le budget d'un club, ensuite les arrivées de nouveaux joueurs qui se font par un transfert d'argent parfois très important et enfin, par toutes les dépenses liées, transports, préparatifs pour chaque match. Toutes ces opérations se comptent en centaines de millions de dinars par an. Sachant que le budget moyen d'un club tout juste moyen, est aux environs de 30 milliards de centimes (soit près de 300 millions dinars).³⁶

a. La masse salariale

Côté dépenses, deux chiffres mettent en exergue l'incapacité actuelle des clubs à rester rentables. Sur la saison 2017/2018, les clubs algériens de première division ont dépensé plus de 525 millions de dinars dans les frais du personnel, soit une hausse importante de 12% par rapport à la saison précédente. Sur ces 16 clubs professionnels, cinq (05) d'entre eux ont une masse salariale mensuelle qui dépasse les 5 milliards de centimes (50 millions DA).

Les chiffres révélés font ressortir que quelque 80 joueurs évoluant dans le championnat de Ligue 1 touchent un salaire mensuel dépassant les 200 millions centimes (2 millions DA) et environ 20 joueurs perçoivent un salaire de plus de 300 millions (3 millions DA) par mois et moins de 20 joueurs de Ligue 1 touchent plus de 400 millions centimes par mois (4 millions DA).³⁷

³⁵ <https://www.dzfoot.com/football-en-algerie/marchandising-lusma-et-less-ouvrent-leurs-boutiques-149594.html#:~:text=Les%20clubs%20alg%C3%A9riens%20connaissent%20un,sa%20boutique%20officielle%20aujourd'hui.>

³⁶ Mokhtar Benzaki, « entre 2014 et 2016, leur masse salariale a grimpé à 83% clubs professionnels en Algérie : l'inévitable faillite ! », journal « LeSoir »,

³⁷ LNF, « Tableaux représentatifs : niveau des salaires des joueurs pro ligue1 et 2 », 2018, récupéré sur : <https://www.lfp.dz/uploads/redactor/files/59c2ba39b811b.pdf>

Tableau représentatif de la masse salariale des clubs pro

Masse salariale Globale des clubs :		SAISONS			
		2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018
LIGUE 1	Masse salariale globale des clubs	269	322	470	527
	Evolution en%		20%	46%	12%
LIGUE 2	Masse salariale globale des clubs	147	167	175	190
	Evolution en%		14%	5%	9%

SOURCE : le site officiel de la LFP

b. Achat de joueurs (recrutement)

L'achat des joueurs lors des périodes de transfert sont la deuxième plus grosse dépense des clubs algériens après la masse salariale. Pour obtenir les services des meilleurs joueurs sur le marché, les clubs de l'élite sont capables de proposer des sommes astronomiques, mais cela est très aléatoire, cette dépense est variable en fonction des budgets de chaque club.

Concernant notre championnat local, il est très souvent difficile de donner les chiffres exacts sur les montants des transferts, cela est dû la plupart des temps à un manque de transparence, ainsi qu'aux pratiques douteuses de certains présidents et dirigeants de nos clubs. Durant la période d'intersaison 2017/2018, pas moins de 242 opérations de transferts ont été enregistrés par les instances footballistique du pays. Et ce en dépit de la crise financière aiguë que traversent les pensionnaires de l'élite, dont les sociétés sportives par actions (SSPA) sont déficitaires. Les sommes dépensées sur ce marché des transferts peuvent différer, les plus petites sommes sont aux alentours du 5 millions et cela peut monter jusqu'à 100 millions de

dinars comme ce fut le cas avec l'arrivée de « Bourdim » au doyen (MCA) en provenance de la JSSaoura.³⁸

2.1.1.3. Des clubs criblés de dettes

En l'absence de dépenses d'investissements, que ce soit dans la construction d'infrastructures ou bien dans les placements financiers, les créances envers la CRL et les contribuables, représentent les principaux organes qui constituent les dettes de nos clubs professionnels.

A. Des dettes envers la CNRL : les litiges entre les joueurs et les entraîneurs

Les clubs de la Ligue 1 et 2 du football national, font face à la très grande problématique des dettes impayées aussi bien envers les joueurs que les entraîneurs et ce, sans oublier staffs médicaux. Et c'est la Fédération algérienne de football (FAF) qui l'a bien annoncée ! Alors que certains clubs sont "dopés" par des sociétés étatiques (MCA, USMA, CRB, CSC, JSS et désormais JSK, ESS) d'autres clubs sont livrés à eux-mêmes provoquant un traitement inégale et assez unique au monde.

En effet et lors d'une récente réunion du bureau fédéral, Youcef Hammouda, président de la Commission nationale de résolution des litiges (CNRL), a présenté dans un rapport les dettes cumulées des clubs de la Ligue 1 professionnelle. Et le chiffre annoncé de pas moins de 1200 milliards de factures impayées est véritablement impressionnant. Le président de la CNRL qui s'est abstenu de révéler le nom des clubs concernés, a, tout de même, indiqué que ces clubs feront face à de nombreuses suspensions et seront automatiquement interdits de recrutement pour la prochaine saison 2023-2024. (MC Oran, l'US Biskra, la JS Kabylie, l'ES Sétif, le NC Magra, l'ASO Chlef et le CS Constantine.)³⁹

Le cas qui a fait couler beaucoup d'encre et qui le fait encore, est véritablement illustratif de cette délicate situation d'endettement des clubs. Au MC Oran, après les multitudes grèves pour cause d'impayées, les responsables du club n'ont pu être en mesure de verser l'intégralité des salaires à leurs joueurs au cours des trois dernières saisons, ce qui a

³⁸ LNF, « Quelques chiffres sur les championnats de la LFP », 2018, récupère sur <http://www.lfp.dz/uploads/redactor/files/59bff08f100b4.docx>

³⁹ <https://mediafootdz.dz/ligue-1-7-clubs-interdits-de-recrutement/>

entraîné l'accumulation de plusieurs mensualités et primes impayés à ce jour. Les montants dus pourraient même dépasser les 25 milliards de centimes.

D'un côté, le club le plus titré d'Algérie, a fait aussi face à cette problématique. La JS Kabylie croulait sous les problèmes avant que la société étatique de téléphonie mobile, « Mobilis », n'éponge ses dettes qui s'élevaient à près de 160 milliards de centimes !

Quant à la Ligue 2, c'est encore pire. Selon le même responsable de la Commission des litiges, les clubs de ce palier accumulent des charges financières colossales. Seulement, la dernière lettre adresse par la LNFA au président de la ligue inter-régions, le 7 Août en cours, à propos des clubs redevables à cette ligue, 13 clubs ont été annoncés comme endettés. La LNFA demande à ces clubs de lui soumettre la présentation d'un quitus relatif à l'engagement pour la nouvelle saison. Selon la presse, les dettes de la Ligue 2 s'élèvent à 1,8 milliard de dinars rien qu'envers les joueurs...⁴⁰

b. Des obligations fiscales, encore impayées

Selon un article de liberte⁴¹ publié le 7 décembre 2021 La moyenne par club des dettes des impôts (IRG) et CNAS serait de 50 milliards, soit un cumul de plus de 1 000 milliards en 10 ans de professionnalisme à rebours.

Il faut savoir que depuis l'avènement du professionnalisme dans le football algérien en 2010, et en dépit des masses salariales famineuses (elles grèvent parfois jusqu'à 80% le budget des clubs, ce qui implique des déficits budgétaires colossaux et des dettes sans cesse croissantes), les clubs dits professionnels au nombre de 32 (Ligues 1 et 2) ne payent pas, ou très peu, les cotisations sociales à la CNAS et à la CNR (Caisse nationale des retraites).⁴²

Cela nous paraît trop injuste dans la mesure où des cadres supérieurs qui ont fait des études universitaires et dont l'apport en milliards à leurs entreprises ou au pays dépasse difficilement 150.000 DA/mois (15 millions de centimes). De plus, tous les travailleurs et retraités sont contrôlés et soumis à cotisation à la source. Cela résume tout le malaise d'une gestion beylicale parce que nos clubs professionnels sont fortement dépendants de l'Etat que

⁴⁰ Said Benhammadi « ligue 1 et 2 la plupart des clubs algériens sont endettés » publié le 15 août 2023 <https://lagazettedufennec.com/ligue-1-et-2-la-plupart-des-clubs-algeriens-sont-endettes/>

⁴¹ samir lamari « Le lourd fardeau des dettes des impôts et de la Cnas » publié le 7 décembre 2021 <https://www.liberte-algerie.com/sports/le-lourd-fardeau-des-dettes-des-impots-et-de-la-cnas-369563>

⁴² M'hamed Abaci, « Economie du sport en Algérie », le journal « ElWatan », 29/09/2018 <https://www.djazairess.com/fr/elwatan/1152808>

de leurs actionnaires et des mécanismes du marché, tant qu'ils profitent toujours de la clémence des pouvoirs publics qui les gâtent par des subventions et des aides conséquentes.

Alors que dans d'autres pays, l'économie et les bénéfices générés par le football, participent grandement aux finances du contribuable.

2.1.2. Absence d'une DNCG pour contrôler les finances des clubs

La professionnalisation des clubs sportifs est tellement négligée que ces derniers n'ont jamais été dotés d'une structure spécialisée de soutien, à savoir la Direction nationale de contrôle et de gestion (DNCG), structure qui a pour principal objectif d'apprécier et d'encadrer leur solvabilité et leur pérennité, et qui est censée veiller également à une réelle organisation managériale des clubs dont notamment le respect des méthodes de gestion et règles de la mise en place du professionnalisme ainsi que de leur situation statutaire et juridique. Pour cela, la DNCG doit regrouper en son sein des spécialistes de la finance et comptabilité, du droit privé, et de l'économie. Cela protégerait des erreurs de gestion, statutaire et juridique, qui porteraient préjudice à la vie du club ou de la société et ses dirigeants, ses actionnaires ou ses investisseurs.

La FAF s'était engagée au temps de Mohamed Raouraoua puis de Kheireddine Zetchi de mettre en place la fameuse direction nationale de contrôle et de gestion des clubs (DNCG), mais en vain. Cette direction avait fonctionné quelque temps à l'époque de Raouraoua, avant sa dissolution puis sa disparition définitive. La mise en place de la DNCG figurait parmi les principaux objectifs de l'actuel président de la FAF, lequel n'évoque plus cette direction qui fait peur aux clubs, puisque sa première mission consiste à mettre en place une gestion saine et transparente des clubs. Ce qui n'est pas le cas dans un pays dont l'économie est dominé par l'informel à tous les niveaux, notamment dans le football. Cette structure qui était censée être une pièce maîtresse dans la régulation et le contrôle des clubs professionnels reste toujours inexistante. Ce qui explique la situation critique des clubs de l'élite.⁴³

2.1.2.1. Des transferts illicites de l'argent du CSA à la SSPA

Les clubs sportifs amateurs (CSA) reçoivent des subventions de la direction de la jeunesse, des sports et des loisirs (DJSL) pour les besoins de la gestion des autres disciplines

⁴³ Kamel Mohamed, « gestion financière opaque et absence 'un bilan chiffré », <https://www.algerie360.com/football-ligue-1-gestion-financiere-opaque-et-absence-dun-bilan-chiffre/>

sportives, à l'exception du football. Mais concrètement, ces aides financières vont directement dans les comptes des SSPA à titre de prêt. Une pratique qui est considérée comme une infraction à la réglementation, du code de commerce ⁴⁴

2.1.2.2. Absence de budget prévisionnel

Rares sont les clubs qui ont un budget prévisionnel annuel pour leur permettre de couvrir leurs dépenses et établir leurs besoins. En Algérie, la gestion est au jour le jour. Il y a un déséquilibre entre les clubs riches et les équipes pauvres. Selon le cahier des charges relatif à la gestion d'un club professionnel, ce dernier est appelé à trouver des sources de financement à travers des sponsors. Mais chez nous, les investisseurs sont souvent réticents à l'idée d'investir par peur de se voir tout simplement se mettre des bâtons dans les roues.

2.1.3. Un manque d'infrastructure en quantité et en qualité

Ayant tendance à renverser le cours normal des choses, les responsables du football en Algérie se sont empressés à lancer le professionnalisme sans pour autant mettre au préalable les moyens indispensables pour sa réussite, en l'occurrence les infrastructures sportives.

En effet, pour un nombre total de footballeurs licenciés de 162.929, seulement 28 terrains gazonnés, 364 avec du gazon artificiel et près de 900 terrains en tuf, soit un taux de 120 joueurs par terrain. ⁴⁵ L'Algérie accuse de sérieux retards en termes de stades et centres de préparation, de stades, et surtout de centres de formation qui sont censés être la base de tout club. Les efforts consentis en la matière par les pouvoirs publics restent confinés dans la réhabilitation de certaines infrastructures, alors que les chantiers ouverts pour la plupart dans la cadre du Plan de soutien à la croissance économique tournent toujours au ralenti et les taux d'avancement des travaux ne dépassent pas les 80% pour l'ensemble des projets. ⁴⁶

Ce manque criant en infrastructures, faut-il le préciser, influe négativement sur les revenus de la billetterie, mais surtout sur les droits de retransmission Tv qui sont, sous d'autres cieux, la première source de financement du football. Il a aussi un impact retentissant sur la trésorerie des clubs qui se retrouvent contraints de suivre leurs stages d'intersaison à

⁴⁴ L'éco n°72, ibidem. p.31

⁴⁵ FAF, « rapport moral de l'exercice 2014 », récupéré sur : <https://docplayer.fr/storage/48/24430537/24430537.pdf> , p.42

⁴⁶ Hacem Guenoun, « nouveaux stades de football : des chantiers interminables », site AlgériePart, 17/11/2018, sur <https://www.algeriemondeinfos.com/2018/10/17/nouveaux-stades-de-football- chantiers-interminables/>

l'étranger, notamment en Tunisie et au Maroc. Les frais qui en découlent peuvent atteindre les 9 millions de dinars pour un club de calibre moyen.

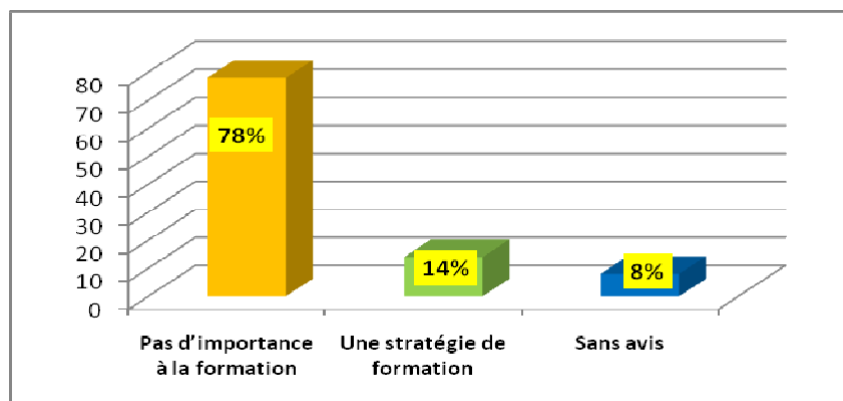
2.1.4. Absence quasi-totale de la fonction de production dans les clubs « la formation »

Le football algérien, entré de plain-pied dans l'ère du professionnalisme en 2010, continue à subir les contrecoups d'un système de formation inefficace au niveau des clubs, au moment où l'instance fédérale tente, tant bien que mal, de trouver les moyens appropriés pour vaincre cette problématique.

Devant l'absence d'une politique de formation des footballeurs de qualité au niveau des clubs sportifs, la fédération algérienne de football a pris en charge ce volet, elle gère actuellement quatre académies toutes domiciliées dans les lycées où les jeunes retenus suivent la formule sport/études. Et dernièrement la FAF a adopté un projet de création de quatre autres centres de formations qui seront implantés dans les différentes régions du pays.

Bien qu'il soit bien stipulé dans le cahier des charges établi par la tutelle, que les clubs professionnels sont dans l'obligation d'accorder à la formation un intérêt particulier respectivement dans l'article 9 et 10⁴⁷, mais force est de constater que durant cette période de transition, tous les efforts des dirigeants des clubs de l'élite sont plutôt concentrés sur les moyens à mettre en œuvre pour engager les meilleurs joueurs sur le marché des transferts. Et ce au détriment de la formation, qui constitue le dernier souci de ces dirigeants. Beaucoup d'entre eux, en profitent pour gagner en popularité auprès des supporters en s'offrant tel ou tel joueur.

⁴⁷ Décret exécutif n09-97 DU 22 février 2009

Graph (3) : la stratégie d'investissement des clubs d'après les dirigeants.

Source : F. Siaf, « contribution à l'étude d'un modèle de management relatif à la stratégie de gestion », p.110.

Une seule exception concerne l'académie de football de Paradou, qui en effet grâce à la convention signée entre son fondateur et ancien président de la fédération à savoir Mr kheirddine Zetchi et Jean-Marc Guillou a permis aux jeunes passionnés de la balle ronde de bénéficier d'une formation de qualité, et d'aspirer à un rêve de devenir un jour professionnel. La preuve, la plupart des clubs de l'Elite (L1, L2) font du recrutement des produits de l'académie du PAC un choix par excellence sur le marché local.

2.1.5. Corruption, environnement malsain, et des dirigeants « charognards »

Comme on a pu le voir ces dernières années, le manque de transparence est parfois source de mauvaises surprises, quand soudain les squelettes sortent du placard ; qu'il s'agisse de la polémique sur les bonus, des transactions non déclarées, d'agents et managers touchant des primes sur les transferts ou de corruption pure et simple. Malheureusement, notre sport national a rapidement révélé ses vérités les moins reluisantes.

Mais étonnamment, ce n'est qu'au moment où le scandale arrive que commence le débat sur le manque de transparence et le besoin urgent d'y faire face. Le dernier scandale en date, les révélations fracassantes qu'une enquête de la chaîne britannique BBC ⁴⁸ nous montre

⁴⁸ Philippe Auclair, « comment la corruption ronge le football algérien », journal « BBC », publié le 20/09/2018, <https://www.bbc.com/afrique/sports-45588783#:~:text=La%20corruption%20a%20atteint%20tous,direction%20du%20journaliste%20Philippe%20Auclair.>

le degré de corruption dans le championnat algérien, pourtant les enquêtes potentielles sont mortes dans l'œuf et encore une fois, on a enterré les problèmes au lieu de les régler.

En l'absence de systèmes de contrôle susceptibles d'imposer la transparence dans la gestion financière et comptable des clubs, des irrégularités ont été commises et les instances nationales qui gèrent les affaires du ballon rond continuent de rester de marbre ou plutôt réagissent avec une certaine souplesse. De la passivité qui pourrait s'expliquer par le retard qu'accusent les pouvoirs publics à honorer leurs engagements en faveur de la professionnalisation du football. Cela a pour conséquences, un laisser-aller qui a conduit et ouvert toutes les voies à toutes les dérives financières et fiscales possibles.

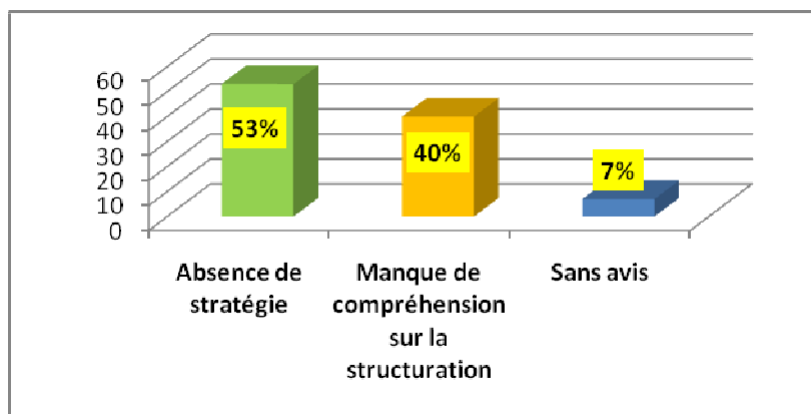
Les dérapages sont encore mal mesurés et il est difficile d'avoir des données précises car les organes de contrôle financier et comptable des clubs professionnels de football n'ont jamais rendu publics leurs rapports. La première anomalie, réside dans l'actionnariat. Le capital social des sociétés sportives par actions en Algérie est très minime car les apports des actionnaires ne sont pas aussi importants qu'ils doivent l'être. Durant les premières années du professionnalisme, l'apport de l'actionnaire majoritaire était de l'ordre de 800 000 dinars. Une somme qui ne couvre même pas les frais d'un déplacement en interne de l'équipe. Le concours financier insignifiant des actionnaires, pousse ainsi les clubs à contracter des prêts. Pis encore, certains actionnaires sont toujours en poste et tiennent encore les clubs en otages avec des pratiques il égale, bien qu'ils n'aient donné aucun sou depuis trois ans d'activité. Ces personnes doivent être retirées de l'actionnariat, mais ils sont toujours-là. Ils attendent comme des charognards l'arrivée des aides financières de l'Etat où les apports d'une entreprise de préférence publique pour en tirer profit.

2.1.6. Des défaillances structurelles et organisationnelles au niveau des clubs

Un autre élément et pas les moindre, concerne l'aspect structurel et organisationnel de nos clubs. En effet la situation, aujourd'hui, est confuse. Les affaires des clubs sont gérées de manière unilatérale (généralement par l'actionnaire majoritaire) en l'absence d'un organigramme défini comme dans une entreprise économique. Le manager général ou président du conseil d'administration ou encore le PDG assument parfois plusieurs fonctions en même temps : directeur financier et comptable, responsable du marketing et sélectionneur. Le cahier des charges régissant le football professionnel en Algérie n'interdit pas cette

pratique, comme le précise l'article 36 ⁴⁹: «L'organisation structurelle peut être modulée selon la taille et les ressources du club sportif professionnel», mais cela a donné lieu à une gestion financière anormale.

Graphe (4) : la structuration actuelle des clubs de football algériens



Source : F. Siad, « contribution à l'étude d'un modèle de management relatif à la stratégie de gestion », p.107.

Selon un sondage fait par F. Siad dans sa thèse de doctorat, sur les 25 dirigeants de clubs questionnés, 53% d'entre eux avouent qu'ils ne possèdent pas de stratégies, alors que 40% déclarent trouver des difficultés dans la compréhension sur la spécificité de la gestion d'un club et sa structuration, le reste n'ont pas donné leurs avis.

2.1.7. Des lacunes en matière de gouvernance dans nos clubs

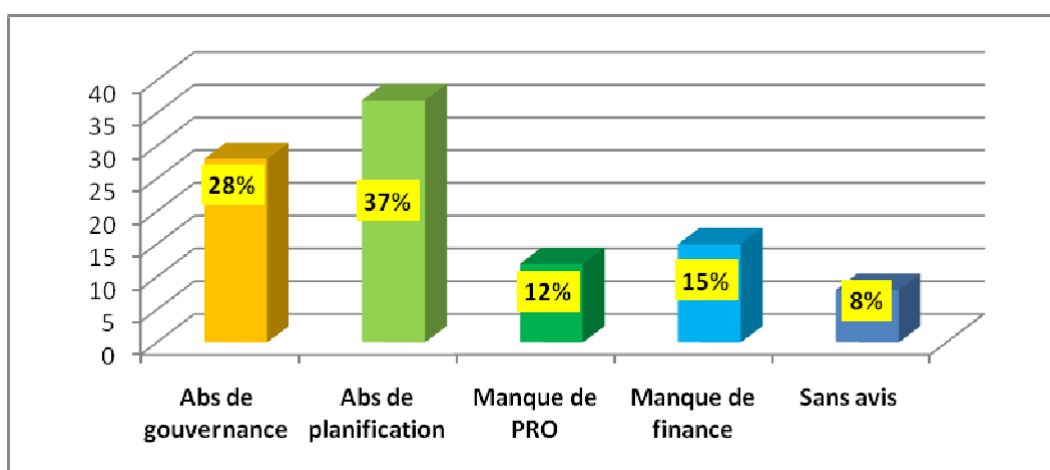
Aujourd'hui, lorsqu'on évoque le football en Algérie, on ne peut pas s'empêcher de faire un lien avec l'échec, la corruption, le blanchiment d'argent, violence, etc. autant de maux et de fléaux qui illustrent la situation catastrophique dans laquelle se trouve notre sport roi. On pourrait mettre ça sur le dos des dirigeants, ou des joueurs, mais on ne pourra pas nier l'existence d'une défaillance au niveau de la gouvernance.

La situation de la sous-gouvernance de nos clubs d'élite nationale aux regards des réformes économiques et politiques du pays demeure ainsi marquée par un vide organisationnel et l'absence d'une politique de gestion financière et de développement, est une

⁴⁹ Cahier des charges relatives aux clubs sportifs professionnels

des causes principales de la crise financière et environnementale de nos clubs d'élites. Cette réalité ne peut échapper dans ce cas précis ni aux clubs, ni aux pouvoirs publics, ni même au grand public que nous considérons aussi partie prenante dans tout ce qui touche l'essentiel d'un club de performance, dans la mesure où il est indispensable que les citoyens sachent comment ceux-ci sont gérés et dirigés voire leur coût de fonctionnement en plus des résultats des matches et ce, dans le cadre de l'exercice d'une réelle démocratie plurielle à laquelle s'ajoutent le contrôle et la transparence dans la gestion.

Graph (5) : les lacunes des clubs en matière de gouvernance



Source : F. Siad, « contribution à l'étude d'un modèle de management relatif à la stratégie de gestion », p.99

L'étude de F. Siad, nous montre l'ampleur des lacunes et des dysfonctionnements enregistrés en matière de la gouvernance au sein de nos clubs. En effet, 28 % des dirigeants interrogés ont confirmé l'absence de la gouvernance dans leurs clubs respectifs, alors que 37% évoquent plutôt l'absence de planification à moyens et long terme, 12% mettent en cause le manque de la professionnalisation dans la gouvernance des associations de football. Le reste 15% estiment que le manque de ressources financières y est pour beaucoup dans la situation actuelle des clubs.

2.2. Les solutions et recommandations pour la relance du professionnalisme en Algérie

Face à cette situation critique, il est aujourd'hui nécessaire de soulever une grande inquiétude sur l'avenir du football professionnel en Algérie ; car au-delà de son importance et des enjeux multiples que ce sport comporte, le football professionnel c'est aussi de l'économie dans un esprit d'entreprise afin d'occuper une place essentielle dans l'économie nationale et qui prône l'intégration des investisseurs privés locaux et étrangers. C'est à cette problématique que bien évidemment nous tenterons d'apporter quelques solutions.

Il s'agit notamment de mettre en avant cette problématique toujours d'actualité, d'une faille sérieuse des clubs en mal d'autonomie de finances et de management des sociétés sportives par actions (SSPA), et ce, dans le souci de trouver des solutions pérennes pour gérer un redressement économique et financier qui s'annonce douloureux et compliqué.

Nous allons dans ce qui suit et notamment en se référant aux recommandations faites par le symposium sur le renouveau du football algérien ⁵⁰tenter d'expliquer ces propositions.

2.2.1. Réhabilitation des organes de gestion et de contrôle (CCCP)

La Commission de contrôle des clubs professionnels (CCCP), est une des deux structures de la Direction de Contrôle de gestion des clubs. Aujourd'hui, Cette nouvelle structure de contrôle des finances des clubs professionnels des Liges 1 et 2 aura pour principale mission d'aider les clubs à mettre en place la meilleure organisation comptable et financière, et servira aussi de conseiller juridique de l'organisation administrative des clubs professionnels. La DNCG aura aussi pour mission le contrôle des clubs avant le début de chaque saison, pour voir s'ils sont aptes financièrement et s'ils ont les moyens nécessaires pour participer au championnat professionnel algérien, conformément au cahier des charges régissant le professionnalisme lancé à l'orée de la saison 2010.

La DNCG aura à réguler les compétitions en vérifiant la gestion financière des clubs tout en assurant leur pérennité qui reflétera l'image sincère et fidèle, en tenant compte du respect des normes à la fois comptables, financières, fiscales et juridiques généralement admises en Algérie. Les clubs devront donc être irréprochables dans leur environnement

⁵⁰ <http://www.faf.dz/>

juridique et financier. L'autre rôle de cette structure consistera également à assister et surveiller les clubs et les sanctionner en cas de manquements. Cet organisme aura également la possibilité d'intervenir pour mettre en œuvre une plus grande transparence des flux financiers à l'occasion des opérations de transfert.

2.2.2. Préserver l'équilibre budgétaire des clubs par le plafonnement de la masse salariale

Le « salary cap » est un outil de régulation plafonnant la rémunération des joueurs en l'indexant sur les revenus des clubs ou de la ligue. L'objectif premier est de préserver l'équilibre des forces en présence en évitant que les équipes les plus riches dominent la ligue en recrutant tous les meilleurs joueurs et, d'autre part, de permettre aux propriétaires de clubs de contrôler les coûts en évitant de s'engager dans une stratégie de surenchère provoquant une inflation salariale.

Dans un contexte de fragilité financière des clubs liée notamment à l'inflation salariale, l'instauration d'un « salary cap » à l'échelle européenne participerait à l'harmonisation des forces en présence et contribuerait à préserver l'aléa des compétitions.

En plus de la nécessité de réduire la masse salariale des joueurs, il est question, entre autres, de «réaliser un audit financier et organisationnel des clubs professionnels, assurer un financement adéquat durant la période de transition, débloquer des droits TV pour honorer certaines dettes, mettre en place un organe de contrôle veillant à la répartition et à la régulation des ressources du sponsoring au profit des clubs au même titre que la publicité, instaurer une période de transition de quatre (04) ans facilitant une action structurante inscrite dans la durée en vue de faire émerger des clubs semi-professionnels ou professionnels viables au plan économique et sportif, encourager et faciliter l'actionnariat populaire en ouvrant le capital et en démocratisant la gestion stratégique et opérationnelle du club et réhabiliter des organes de gestion et de contrôle». ⁵¹

⁵¹ Eric Besson, op. Cit p.60 cité par HAMDOS AMAR PAGE 94

2.2.3. Mise en place d'un plan comptable adapté

Pour M. Abaci⁵², La mise en place d'une organisation comptable s'impose pour une autre forme de présentation comptable et financière des comptes sociaux obéissant aux règles et méthodes prévues en matière de comptabilité et de contrôle des sociétés. Dans cette perspective, deux approches générales se dégagent en vue d'harmoniser les règles des comptes sociaux des clubs d'élite dans leur ouverture et leur insertion dans le professionnalisme et elles visent d'autre part à éclairer les dirigeants, les pouvoirs publics et les actionnaires.

La première sera fondée sur le patrimoine :

Tableau : organisation comptable selon le patrimoine

La comptabilité et la gestion des actifs composés	La comptabilité et la gestion des ressources composées
- Des valeurs d'immobilisations - Des valeurs d'exploitation - Des valeurs réalisables - Des valeurs de trésorerie	- Des capitaux propres (ressources internes) - Des capitaux permanents (ressources externes) - Des capitaux provisoires (ressources externes)

Source : M. Abaci, « clubs sportifs : une meilleur gouvernance », Publié dans El Watan
<https://www.djazairess.com/fr/elwatan/1303545>

La deuxième sera fondée, quant à elle, sur la gestion et les résultats de la saison ou de l'exercice composé de :

- La comptabilité et la gestion des charges engagées dans son fonctionnement ;
- La comptabilité et la gestion des produits notamment tout revenu tiré des activités ou reçu de l'Etat ou des tiers ;
- La comptabilité des résultats réalisés sur les activités.

La nécessité de normaliser ces deux approches comptables et financières par l'élaboration d'un plan comptable spécifique ayant pour cadre de réflexion le nouveau statut juridique des

⁵² M'hamed Abaci« Clubs sportifs : Une meilleure gouvernance » Publié dans El Watan
<https://www.djazairess.com/fr/elwatan/1303545>

clubs et le nouveau plan comptable (SCF) aux nouvelles normes comptables ce que nous appelons les normes IFRS (international Financial reporting standard) et IAS (international accounting standard) définissant les méthodes d'évaluation, de comptabilisation et de présentation des comptes sociaux.

2.2.4. Priorité à la promotion de la formation

Aujourd'hui, la formation fait partie intégrante des clubs professionnels, l'intérêt économique de la formation est déterminant, la finalité n'est pas d'ordre de rentabilité seulement, mais aussi de ce qu'elle permet de ne pas dépenser. Surtout quand on sait que le système de formation mis en place dans le football constitue un atout majeur et un avantage important, tant par sa capacité à sortir des joueurs qualifiés, que par ses retombées économiques pour les clubs.

En Algérie, la formation au métier de footballeur professionnel est à ses débuts. Jusqu'à ce jour prédomine surtout un mode de formation sur le tas. Il faut donc s'atteler à créer un modèle de développement du football professionnel, avec une architecture de pré-filières et de filières qui puisse respecter les lois du développement moteur et psychique de l'enfant algérien. Il n'existe pas, encore, en Algérie une charte du football professionnel qui oblige les clubs à mettre en place des centres de formation soumis à un cahier des charges, qui détermine leur classement en plusieurs catégories.

La formation et l'investissement sur le capital humain (joueurs) dans notre pays, reste une des plus importantes opérations qui permettront aux clubs de football de s'approvisionner en joueurs, et de bénéficier d'une formation de qualité pourrait constituer le point de départ de la fortune d'une équipe de football professionnel et de lui permettre d'avoir une forte capacité d'endettement supplémentaire, pour pouvoir financer des immobilisations matérielles (projet : stade, infrastructures d'entraînement, complexe hôtelier et centre de loisirs) destinées à générer de nouveaux revenus et réduire l'impact de l'aléa sportif sur l'entreprise.

Or, dans l'état actuel, la gestion de nos clubs reste loin des exigences de la gestion des clubs professionnels, et l'instabilité de ses équipes dirigeantes, ainsi que leur fragilité financière. Ajoutée à cela une absence énorme au niveau des infrastructures sportives adéquates. Autant de paramètres qui font que ces clubs n'arrivent toujours pas à stabiliser

leurs finances pour leur permettre de réaliser des plus-values en vue d'investir dans la réalisation des différents projets.

2.2.5. Inciter les clubs pour créer leurs centres de formation

Les centres de formation des clubs professionnels constituent des structures d'accueil et d'entraînement de jeunes sportifs susceptibles de signer, à l'issue de leur cursus de formation, un contrat de travail au sein d'une équipe professionnelle. En effet, la formation et l'éducation des jeunes pousses talentueuses doit se dérouler dans des centres de formation de clubs capables de leur offrir simultanément le volet entraînement et le volet scolarité. Ces centres de formation et d'éducation doivent mettre en place un modèle d'apprentissage sportif pour perfectionner le don naturel, autrement dit une technique d'entraînement spécialisée pour développer les potentialités psychomotrices et motrices fondamentales des jeunes talents destinés à pratiquer un sport de haut niveau particulier (exemple de la coordination motrice ou encore des qualités attentionnelles, etc.)

Mais hélas, en Algérie, seulement un seul club peut se targuer de posséder ce type de structure. Il s'agit du PAC, avec son académie créée en 1996 par les frères « zetchi » avait notamment fondé son fonctionnement sur la formation des jeunes joueurs.

2.2.5.1. L'accompagnement (financement) de l'Etat dans la construction

Depuis l'avènement de professionnalisme en 2010, les pouvoirs publics ont fait de la construction de 32 centres de formation, un objectif principal dans sa politique de développement du secteur sportif professionnel. Intégrer ces centres de formation aux clubs professionnels (rattachés soit au CSA, soit à la société commerciale), obligerait les clubs à se soumettre au cahier des charges et d'avoir un dispositif tourné vers le qualitatifs afin de mieux préparer et d'encadrer les futurs prodiges susceptibles de représenter le pays dans les compétitions internationales, mais aussi de leur donner la possibilité d'acquérir les capacités d'une insertion professionnelle en cas d'échec⁵³

L'ouverture des garanties d'emprunt et la décision d'accorder des mesures d'accompagnement aux clubs professionnels par les pouvoirs publics permettraient de privilégier, pour ces dernières, les investissements des clubs dans leurs infrastructures afin de développer leurs activités ; et de se débarrasser des subventions et dépenses relatives aux

⁵³ Lynda Melak et al. L'éco n°72, op. cit. p.51.

fonctionnements de ces clubs professionnels. Une manière pour les collectives et l'Etat de se détacher de leur financement progressivement, et de se consacrer pleinement aux secteurs associatifs.

2.2.5.2. Le recours au financement privé

Face aux réticences du gouvernement et aux retards enregistrés dans la réalisation de ces centres, et à défaut d'attendre un changement de situation, les clubs seront dans l'obligation d'opter pour d'autres solutions de rechange. Ces dernières pourraient se trouver dans le secteur privé.

En effet, le recours au financement privé serait une alternative possible, d'autant plus qu'il s'agit d'un investissement qui sera vraisemblablement rentable à long terme. Selon un dirigeant d'un club de la ligue 1, le coût de réalisation de ce type d'infrastructure serait entre 60 à 70 milliards de centimes (soit environ 60 millions de dinars). Ces coûts varient en fonction de plusieurs paramètres (taille, qualité, et le budget consacré). Ainsi, il serait possible de convaincre plusieurs investisseurs privés à s'engager dans la réalisation ce projet.⁵⁴

Les stratégies d'engagement de ces investisseurs pourraient prendre plusieurs formes, cela pourrait se faire par les actionnaires des clubs (les propriétaires). Ces derniers sont généralement des sociétés privés (locale/étrangers) puissantes. Ou bien sous forme d'implantation de centres de formation par les grands clubs européens comme l'Ajax Amsterdam en Afrique du Sud (Ajax Cape Town)⁵⁵ a créé un centre de formation lui permettant de fidéliser les jeunes joueurs et de détecter des futures stars, en échange le club sud-africain bénéficiera d'infrastructures modernes et du savoir-faire hollandais dans la formation.

Cela pourrait aussi être sous forme de naming. En effet, le club décide de signer un accord avec un partenaire ou société pour un financement (partiel ou complet) du projet, en échange, d'une appellation commerciale pour une durée bien définie dans le contrat.

⁵⁴ Adel Cheraki, « les travaux du centre de formation enfin lancés », journal sportif « LeButeur », publié le 14/10/2018, <https://www.lebuteur.com/article/detail?titre=usma-les-travaux-du-centre-de-formation-enfin-lances&id=82860>

⁵⁵ Gary Armstrong, James Rosbrook, Traduction Héléne Quénot « Les pionniers de la franchise de football : l'Ajax Amsterdam au Cap » Dans Politique africaine 2010/2 (N° 118), pages 43 <https://www.cairn.info/revue-politique-africaine-2010-2-page-43.htm>

2.2.5.3. Le partenariat public-privé (ppp)

Les partenariats entre Etat et particuliers pour le financement de ce projet pourraient constituer une solution envisageable. Ce type de coopération est formulé sur le très long terme et règle de façon contractuelle. Il a pour but de réaliser des tâches publiques et des intérêts portant sur plusieurs dimensions (sociale, économique, sportif...). Ainsi les partenaires s'associent pour partager leurs forces et les risques. Dans notre cas, un partenariat entre l'Etat et les clubs dans la construction et la gestion de ces centres serait une bonne chose, dans la mesure où les deux parties auront à partager les coûts relatifs à la réalisation de ces centres, et permettra ainsi aux clubs de disposer d'une infrastructure essentielle pour la formation de futurs produits de qualité, mais aussi à l'Etat de réaliser ses objectifs (politique, sociale, économique, sportifs).⁵⁶

2.2.6. Optimiser et diversifier les revenus des clubs liés à la billetterie

La première mesure serait de permettre aux clubs recevant de gérer eux-mêmes le stade. Ainsi, ils pourront tirer profit de la recette de la billetterie et des activités commerciales dérivées. La deuxième serait de permettre aux clubs de disposer de 5 % des recettes publicitaires générées par l'organisation d'un match. La troisième serait de faire en sorte que l'arrêté de répartition des recettes soit modifié. Suivant l'arrêté en cours, 40 % des recettes reviennent au propriétaire du stade, 40 % aux clubs et 20 % à la FAF. Ainsi, comme l'a indiqué Par l'ex-président de la fédération, la FAF se dit prête à se désister de sa part des recettes étant donné que celle-ci estime qu'elle est en mesure d'assurer son financement.⁵⁷

2.2.7. Encourager les clubs à privilégier des partenaires partageant un projet long terme

Le marché du sponsoring en Algérie est caractérisé, par un émiettement qui nuit à la lisibilité de la plateforme. En d'autres termes, mieux vaut un « gros » sponsor que plusieurs « petits » sponsors, plus difficilement mémorisables et pour lesquels la valeur ajoutée du partenariat sera très aléatoire ; seul un partenariat global et cohérent (souvent proche du « co-

⁵⁶ LOCALTIS, « Le partenariat public-privé, solution idéale pour les équipements sportifs ? », publié le 08/06/2011, sur <https://www.parme-avocats.com/resources/files/2016/08/Le-contrat-de-partenariat-et-equipement-sportif.pdf>

⁵⁷ Journal Le Buteur, « Raouraoua : les clubs auront la gérance des stades. », publié le 07/03/2013, consulté sur : www.djazairiess.com/fr/lebuteur/115221

branding »⁵⁸intégrant une véritable politique d'échanges entre le club et ses partenaires) semble en effet, selon les observateurs, être en mesure d'assurer aux entreprises un retour sur investissement conforme à leurs attentes. La Ligue de Football Professionnel a sans doute un rôle à jouer dans la construction d'une image de marque bénéficiant à l'ensemble des clubs.

2.2.8. Réalisation d'un audit financier et organisationnel des clubs professionnels

Comme toute entreprise qui se veut professionnelle et compétente, la réalisation d'un audit financier et organisationnel est une démarche essentielle dans le contrôle et le pilotage de ses activités. Ainsi, l'élaboration d'une gestion financière et d'un contrôle interne permet aux dirigeants des clubs de s'assurer sur le bon fonctionnement de leurs activités et d'avoir une idée sur leurs finances.

2.2.8.1. Gestion financière

Le Club affilié doit adopter des règles visant la transparence de son financement, de sa propriété et de son contrôle. Il est tenu de disposer, constamment, de ressources financières suffisantes et compatibles avec le volume de ses activités. Il doit aussi suivre une gestion financière conforme à des règles contribuant à renforcer sa solvabilité, son autonomie et la prévention de ses risques, en veillant notamment à :⁵⁹

- Formaliser ses engagements financiers par écrit.
- Payer ses dettes dans les délais règlementaires ou contractuels et éviter l'accumulation d'arriérés de paiement, notamment vis-à-vis des joueurs, des entraîneurs et des autres Clubs.
- Maintenir un ratio (charges de personnel + rémunérations) /recettes en rapport avec les normes en vigueur.
- Utiliser les aides, subventions, droits ou autres sommes qui lui sont octroyés conformément à leur objet.

⁵⁸ Association de deux ou plusieurs marques pour le développement, la commercialisation et/ou la communication d'un produit ou d'un service

⁵⁹ Conseil national de la comptabilité, «plan comptable des clubs de football organisés en associations », DNPP (Maroc), récupéré sur : <https://www.finances.gov.ma/Docs/depp/2017/Projet%20de%20plan%20comptable%20des%20clubs%20de%20football%20organisés%20en%20association.pdf>

- Rendre compte des concours financiers qui lui sont apportés par des organismes publics ou privés.
- Régler, dans les conditions contractuelles, tout transfert de joueur.

2.2.8.2. Contrôle interne

Le Club doit se doter d'un dispositif de contrôle interne permettant de sauvegarder le patrimoine, d'assurer le respect des lois et règlements et la fiabilité et la sincérité des opérations et de prévenir les fraudes et les erreurs. Il appartient aux organes de direction (comité de direction pour les Clubs) de déterminer les procédures et les moyens adéquats pour atteindre les objectifs de contrôle interne et de s'assurer qu'ils fonctionnent correctement.

Un système de contrôle interne efficace devra être mis en œuvre par référence certaines règles :⁶⁰

- Une délégation de pouvoirs claire et appropriée par l'existence
- Une tenue claire des comptes financiers permettant leur suivi et leur justification
- Un contrôle budgétaire efficace et opérationnel
- Des procédures formelles de collecte des cotisations, dons, subventions et autres aides reçus
- Des procédures formelles de contrôle et de suivi de la vente des billets et des revenus qui en découlent

Le « symposium sur le renouveau du football algérien », ⁶¹qui s'étalait sur 3 jours, a ressortit 13 autres recommandations, outre celles que nous avons développées précédemment. Nous citerons parmi elles :

- La mise en place d'un organe de contrôle veillant à la répartition et à la régulation des ressources du sponsoring au profit des clubs au même titre que la publicité.
- Instaurer des règles et procédures pour faire émerger trois statuts types de clubs professionnels, semi-professionnel et amateur.
- Rendre attractif l'investissement dans le domaine sportif et notamment dans le football.
- Engager une réflexion pour développer des partenariats publics –privés.

⁶⁰ Conseil national de la comptabilité, op. cit. p.11

⁶¹ La fédération algérienne de football, op.cit

- Identifier les possibilités de financement triangulaire : clubs/entreprise –collectivité locale.
- Encourager et faciliter l'actionnariat populaire en ouvrant le capital et en démocratisant la gestion stratégique et opérationnelle du club.
- Organiser et offrir les formations pour les différents métiers du football professionnel.

Conclusion

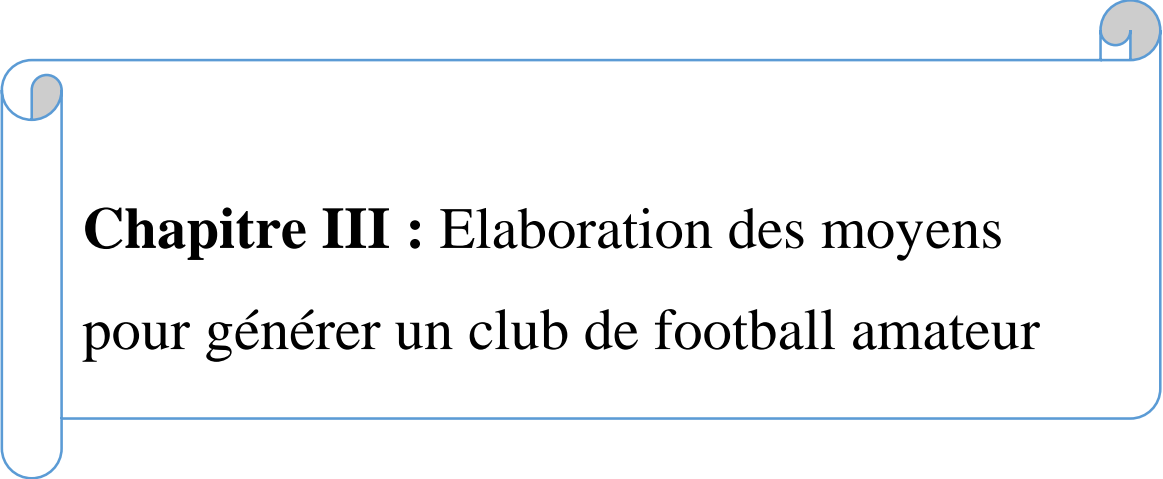
Parler du football national aujourd'hui, c'est inévitablement soulever ses multiples entraves qui persistent et créent davantage de situations difficiles au sport roi, et qui l'empêchent en effet d'atteindre ses objectifs tant attendus, mais aussi ses immenses potentialités qui lui permettront d'assurer son autofinancement et son indépendance financière.

C'est un aspect déterminant auquel nous doit apporter des solutions durables à cette Problématique de financement du sport de performance qui, ne semble-t-il pas, encore avancé. Il est désormais temps de passer de la gestion d'un championnat à une autre qui est celle de la gestion de création de valeurs ajoutées qui pourrait asseoir le développement de la jeune génération et en faire de grands joueurs dignes d'une équipe nationale. C'est effectivement la bonne démarche autour de laquelle les clubs de performance doivent s'organiser pour s'autofinancer et se développer, car l'argent du sport n'est pas encore utilisé dans un esprit d'entreprise, voire avec une culture économique comme la solution possible pour asseoir les capacités d'autonomie de gestion et d'indépendance financière. Là, il faut le dire, le financement ne peut se limiter à une fonction de caisse, sinon c'est comme arroser du sable.

En ce qui concerne le contrôle de gestion ou l'audit interne, l'apport des compétences de la fédération suffit à notre avis. C'est ainsi que les finances et d'une façon générale le patrimoine de nos clubs serait mieux utilisé, mieux contrôlés, mieux pérennisés non seulement dans le circuit de gestion mais mieux encore, dans les créneaux de rentabilité en tant que source de financement et de création de richesses. C'est pourquoi la gestion comptable est posée dans toute sa rigueur et sa dimension pour concevoir une gestion saine et en faire des clubs sportifs crédibles, transparents, enfin modernes devant épouser notamment la culture économique et citoyenne au service de la collectivité locale et nationale.

À ce titre, la question sur la gouvernance dans les clubs algériens est donc primordiale et se veut une révolution dans l'organisation de leurs performances, mérite d'être soulevée et mise en débat. En effet, en plus des défaillances financière et organisationnelles dont souffrent nos clubs d'Elite, un autre problème majeur rend la situation de ces clubs critiques. La gouvernance, source de tous les maux et conflits entre les différents dirigeants des clubs en Algérie, notamment celles opposants les membres des clubs amateurs et les actionnaires, qui malheureusement tiennent en otage tous une discipline pour des intérêts souvent personnels.

En vue de la conjoncture (politico-économique) actuelle du pays, nous pensons qu'il est désormais temps à l'assainissement, à la mise à niveau, à la relance économique, à la transparence et à la rentabilité économique et financière, en adoptant surtout une politique managériale digne et professionnelle. Il s'agit aussi, pour les clubs sportifs de performance d'être en phase avec les règles universelles induites par la mondialisation et le professionnalisme.



**Chapitre III : Elaboration des moyens
pour générer un club de football amateur**

Introduction

À travers les différentes investigations et recherches menées dans les chapitres précédents et qui portaient sur la gestion des entités sportives, il s'est avéré que la majorité d'entre elles faisaient référence à la nécessité pour un club sportif qui se veut amateur, de disposer d'une stratégie managériale et d'un modèle économique amateur (business model) comparable aux autres entités économiques (entreprises) des différents secteurs. Ce dernier chapitre se veut comme une mise en application de toutes ces études faites durant la partie théorique de ce mémoire. Ainsi, grâce à ce dernier et en collaboration avec la cellule de communication et marketing de l'olympique Makouda, nous aurons à élaborer un modèle économique basé sur la politique prônée par la nouvelle direction, en veillant notamment au respect des aspects éthiques liés à la gestion professionnelle d'un club de football. En définitive, nous essayerons d'identifier les risques et les limites qui pourraient survenir dans la réalisation de ce projet, tout en proposant bien évidemment des recommandations et des conclusions susceptibles d'apporter des solutions à ce mythique club.

Section 1 : méthodologie et description du travail empirique

La recherche littérature nous a permis de mettre en avant la vision théorique d'un modèle économique d'un club amateur de football et la stratégie adoptée pour la création de la valeur et de la richesse, mais aussi la gestion d'un club sportif en général. Donc, dans ce travail, le souhait est d'élaborer un business model adapté aux valeurs du club mais aussi à l'environnement et contexte algérien.

Beaucoup d'études faites dans ce domaine ont démontré qu'un club de football ne sert pas seulement à la pratique sportive, mais que c'est aussi une entreprise et une entité économique à part entière qui nécessite une gestion et une organisation professionnelle qui lui permettra d'assurer ses performances sportives mais surtout sa survie sur le plan économique.

Cette étude sur le terrain nous permettra de mieux cerner la problématique de recherche, mais aussi d'identifier les avantages d'avoir un modèle économique bien défini dans la création de valeur dans une entreprise et plus particulièrement dans un club amateur algérien. Pour apporter une réponse, une étude exploratoire s'est imposée. Cette méthode est utilisée pour obtenir un champ de vision complet d'une problématique. Ainsi, la combinaison de différentes méthodes scientifiques au cours de la recherche était une condition préalable et indispensable pour accroître la validité des résultats obtenus d'une enquête et pour tirer les bonnes conclusions et recommandations.

1. L'environnement général de la recherche

Avant d'entamer notre étude de cas, il semble nécessaire de présenter l'entreprise et son organisation par un organigramme. Dans ce travail, la seule présentation olympique Makouda est suffisante. Aussi, la mise en avant de quelques chiffres par rapport aux activités indispensables de la société.

2. Présentation d'olympique Makouda « la marque »

Après les premières tentatives dans les années 80, l'olympique Makouda vit enfin le jour en 1984, la création de ce club à leur tête le président Ider Amar, le premier club pour la commune de Makouda, l'OM est l'un des clubs les plus titrés à Tizi Ouzou avec de nombreux titres de champions wilaya et de coupes wilaya. Le club est également connu pour son centre de formation réputé, qui a produit de nombreux joueurs. L'OM joue ses matchs à domicile au stade chahid Belbay Ahmed.

3. Historiques

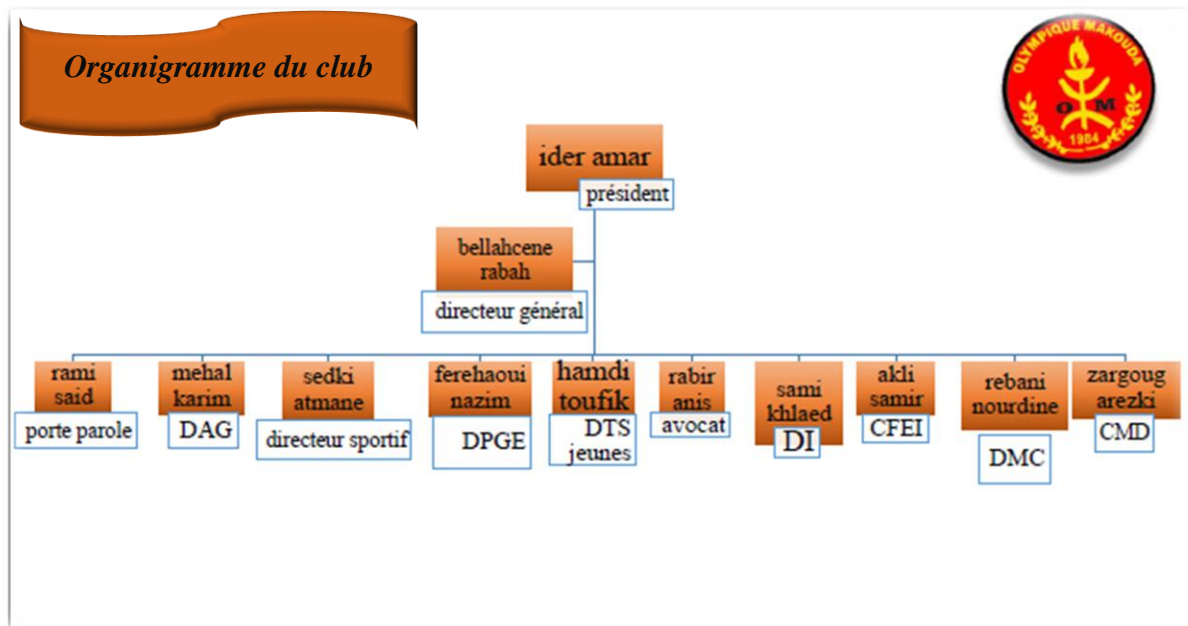
1984 : création de l'olympique Makouda

1988 : l'accession de l'OM en division honneur

1992 : le premier titre coupe de wilaya

2015 : l'OM remporte sa quatrième coupe de wilaya

➤ **ORGANIGRAME DU CLUB**



Source : Olympique Makouda.

4. La formation et l'employabilité

La nouvelle politique prônée par le club, et qui est l'investissement dans la formation et la jeunesse, et avec la construction des nouveaux stades, permettrait ainsi de se tourner vers le développement de l'employabilité de la région. Celle-ci s'opérera notamment à travers la mise en place d'un projet axé sur : la formation de sportifs d'élite, la formation académique et diplômante et un programme d'ouverture sociale et culturelle pour les jeunes en formation.

5. Sensibilisation et la responsabilisation contre la violence

L'autre action importante que la direction est en train de réaliser, est sans doute la sensibilisation et la responsabilisation des supporters contre la violence dans nos stades. En effet, grâce aux campagnes de sensibilisations dans toute la région menée par le président et son porte-parole, notamment avec la communication de proximité, on a pu constater une régression remarquable du phénomène de la violence dans notre stade. Et pour preuve, l'affluence de plus en plus nombreuse des familles dans les gradins illustre que les mentalités et le comportement de nos concitoyens est en constante amélioration.

6. Quelques chiffres clés de l'OM

L'OM a été constituée 10/01/1994, par application d'une décision d'assemblée générales extraordinaire de l'association (CSA).

Ce club a pour objet la gestion, l'animation, la Programmation, la réalisation des activités sportives relatives à la pratique du football, donnant lieu à l'organisation de manifestation payante ou gratuite.

7. Capital social

Le capital social de l'olympique Makouda est évalué à 80000000 dinars, divisé en 12 actions nominatives d'une valeur 6 153 847 dinars chacun, répartie entre les différents actionnaires.

Section 2 : Moyens pour générer un club de football amateur

1. La collecte d'argent pour le club

L'OM, ce club amateur génère de l'argent en organisant des évènements en rendant des billets, en recherchent des sponsors et vendant des produits dérivés. Ils peuvent également organiser des collectes de fonds et solliciter des dons de la part de la communauté.

Ils peuvent aussi organiser des loteries, des tournois ou des galas charité pour collecter des fonds. Aussi il organise des activités de financement tels que des ventes de gâteaux, des tombolas ou des caritatifs pour avoir un peu plus des fonds supplémentaires, ainsi la vente des maillots, des écharpes ou des casquettes pour générer les revenus.

Certains clubs proposent également des partenariats avec des entreprises locales pour obtenir des sponsorings ou des dons en échange visibilité, aussi des programmes de parrainage ou les entreprises locales peuvent soutenir financièrement l'équipe publicitairement.

2. Les subventions étatiques

L'OM, comme chaque année demande des subventions auprès des instances sportives locales, des municipalités ou des gouvernements régionaux pour soutenir leurs activités. Ces subventions aident à financer l'achat d'équipement, les frais d'inscription aux compétitions, les déplacements ou l'amélioration des infrastructures spontanés. Il est recommandé de contacter les organismes sportifs locaux pour connaître les possibilités de subventions disponibles dans votre région.

3. Le recrutement des joueurs

L'om recrute des nouveaux joueurs de différentes manières. Il organise des journées portes ouvertes où les personnes intéressés peuvent venir essayer de montrer leurs compétences. Ils font aussi des recommandations de joueurs actuels ou organiser des sessions d'entraînement spéciale pour repérer de nouveaux talent.

4. Les contrats de recrutement

L'om utilise des contrats de recrutement simples pour formaliser l'engagement des joueurs. Ces contrats peuvent inclure des informations telles que la durée du contrat, les obligations, et les responsabilités des joueurs les conditions de rémunérations (le cas échéant), ainsi que les règles les attentes du club. Il est important que les deux parties comprennent et acceptent les termes du contrat avant de le signer.

5. La rémunération du club amateur

Dans la plupart des cas, les clubs de football amateur ne rémunèrent pas leurs joueurs. Les joueurs jouent par passion et pour leur plaisir du jeu.

Cependant, certains clubs amateurs peuvent offrir des avantages tels que des équipements, des primes de match ou des remboursements de frais de déplacement. La rémunération dans les clubs amateurs est rare et généralement limitée aux niveaux professionnels.

6. La commercialisation du club

L'OM fait leur commercialisation de différentes manières. Il utilise les réseaux sociaux, comme WhatsApp, pour promouvoir leurs équipes et leurs événements. Ils organisent des partenariats avec des entreprises locales pour obtenir des sponsors et des financements. La vente de produits dérivés tels que des maillots peut également contribuer à la commercialisation du club.

Conclusion

Les mois passés au sein du club nous ont permis de nous immerger dans l'envers du décor d'un club amateur, ils nous ont donné aussi l'occasion de nous confronter à la dure réalité de la gestion d'un club sportif amateur et la mise en application des théories étudiées durant nos précédentes investigations.

Ainsi, après avoir fait une analyse complète de son environnement, et en fonction des données récoltées au sein de la nouvelle direction, nous avons essayé d'élaborer la formation de jeunes talents

Avec la collaboration de mon directeur de mémoire et du directeur de la cellule de communication et marketing du club, on a tenté d'adapter un modèle économique propre aux valeurs du club en nous inspirant notamment des modèles des clubs européens déjà étudiés précédemment. Toutefois, il ne s'agit pas de recopier ces modèles à la lettre mais de s'en inspirer, d'en retirer les éléments intéressants et, en analysant les besoins de la communauté locale, d'identifier des possibilités commerciales profitables tant au club qu'à cette communauté. En menant cette réflexion, le club pourrait ainsi développer son projet et diversifier ses activités afin de tirer pleinement profit de leur enceinte et de son environnement. En définitive, on pourrait conclure que l'utilité d'un modèle économique est très avérée dans la vie d'un club et d'une entreprise en général et mérite bien une réflexion et un intéressement de la part des concernés. En effet, l'élaboration d'un modèle économique nous a permis notamment en quelque sorte d'organiser et de schématiser les activités diverses de ce club, de façon à identifier les éléments qui sont en mesure de créer de la valeur et de la richesse.



Conclusion générale

Un club sportif est une organisation particulière, les objectifs poursuivis le distinguent d'une entreprise classique. Son activité, articulée autour de la pratique et du spectacle sportif, fait du club une organisation en parties prenantes toute singulière. Dans le cadre de cette activité, le club est amené à puiser dans ses propres ressources et celles de ses parties prenantes les moyens d'atteindre ses objectifs. L'absence de recherche de profit n'est pas pour autant synonyme d'abolition de la notion d'avantage compétitif. Cet avantage, dans sa constitution et sa restauration, légitime la quête de moyens. En outre, lorsque l'activité du club glisse vers le spectacle sportif, cette quête accorde une place prépondérante aux moyens financiers. Au final, la stratégie du club est la traduction à un moment donné de son objectif compétitif compte tenu de ses contextes interne et externe.

Ainsi, notre premier chapitre dresse un portrait global et non exhaustif de l'avancée des recherches dans le domaine du management des clubs de football professionnels. Cependant, elle ne nous permet pas de répondre aux questions précédentes de manière suffisamment convaincante. Toutefois, elle met en évidence sur l'importance pour un club professionnel d'avoir des projets et stratégies à court, moyen et long terme, et d'adopter une gestion managériale digne des grandes sociétés, qui serait capable de faire face aux potentiels aléas (sportif, financier, ...) au fil des saisons. Mais aussi, elle souligne l'impact énorme qu'un « business model » pourrait avoir sur la réussite d'un projet au sein du club. Les études faites en ce sens, ont démontré qu'en réalité l'utilité principale d'un modèle économique était la recherche d'un équilibre entre revenus, coûts et objectifs.

Comme toute entité sportive, l'objectif principal de chaque club de football est avant tout la performance sportive, or au vu de l'internalisation et du développement qu'a connu cette discipline, l'optimisation de profits devient ainsi un autre objectif indispensable à la survie d'un club. L'heure est donc aux économies et à la rigueur pour les clubs d'un côté, au développement commercial de l'autre. Le modèle économique de 1970, SSSL (Spectateurs, Subventions, Sponsoring, Local), a évolué en MMMMG (Médias, Magnats, Merchandising, Marché, Global) dans le but d'augmenter les recettes, et pourrait devenir MMMMGR (Médias, Magnats, Merchandising, Marché, Global, Recherche). Aujourd'hui tous les grands clubs sont devenus plus que des clubs à vocation sportive. Leurs activités commerciales se sont diversifiées dans tous les domaines.

Lors de la deuxième partie de ce mémoire, nous avons voulu nous intéresser un peu plus particulièrement sur le football professionnel algérien. Ce chapitre se veut comme une

analyse et un constat général sur la situation du football professionnel et des clubs en particulier.

Les investigations et les analyses faites sur nos clubs de football professionnels, nous ont permis de déceler des défaillances au niveau organisationnel, structurel, et financier des principaux actifs des clubs et surtout, la situation catastrophique dans laquelle se trouve notre sport roi et les clubs algériens.

En effet, l'absence d'une culture managériale dans nos clubs, l'incompétence des dirigeants, les conflits d'intérêts et les problèmes liés à la gouvernance et sans oublier toutes ces pratiques malsaines (corruption, malversation, transferts illicites des subventions...) ont eu raison de ce sport et surtout de nos clubs.

Malgré un intérêt affiché pour cette situation critique par les instances concernées du pays, et les mesures prises pour la relance du professionnalisme (mesures d'accompagnement, séminaires, symposium, ...), néanmoins cela ne pourrait se faire sans une réelle volonté politique pour le changement. Nous pensons qu'il est désormais temps de mettre en pratique tous ces mesures et d'arrêter ces paroles en l'air.



Références bibliographiques

Articles et ouvrages :

Anheier., cité par, G. Tribou et al. « Management du sport : marketing et gestion des clubs sportifs », 4eme édit., Paris, Dunod, 2015, Page 6.

Bayle E., « Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et Spécificités des pratiques managériales », Staps, 2007/1, N° 75.

Bayle, E., « La dynamique du processus de professionnalisation des sports collectifs : le cas du football, du basket-ball et du rugby ». STAPS, n°52, 33-60, 2000.

Centre de droit et d'économie du sport. « L'emploi dans le sport professionnel en France », ONMAS, p.77, (2004).

Conseil national de la comptabilité., « plan comptable des clubs de football organisés en associations », DNPP (Maroc), récupéré sur : <https://www.finances.gov.ma/Docs/depp/2017/Projet%20de%20plan%20comptable%20des%20clubs%20de%20football%20organis%C3%A9s%20en%20association.pdf> Conseil national de la comptabilité, op. Cit. p.11.

Drut., B. (2014). L'économie du football professionnel. Paris, France : La Découverte.

Décret exécutif n° 2015-73 du 26 Rabie Ethani 1436 correspondant au 16 février 2015. Récupéré sur : <http://www.invest.caci.dz/uploads/recueil/pdf/2015/D%C3%A9cret%20ex%C3%A9cutif%20n%2015-73.pdf>.

ECA Club management guide 2015.

Fontanel (2007)., cité par, **Legrand C.**, « Dynamique stratégique des organisations sportives et modes de régulation », Education, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2010.

L'éco n°72. « Gestion financière des clubs de football » journal « EL WATAN », le 16/08/2013 récupéré : http://www.leconews.com/complements/2013/09/08/gestion-financiere-des-clubs-de-football_845691.pdf.

LNF, « Tableaux représentatifs : niveau des salaires des joueurs pro ligue1 et 2 », 2018, Récupéré sur : <https://www.lfp.dz/uploads/redactor/files/59c2ba39b811b.pdf>.

Touchais L. (2000)., « Sport spectacle et contrôle de gestion : utopie ou réalité ? (Etude des clubs de football professionnel) », XXIème Congrès National de l'Association Française de Comptabilité, Mai 2000, Angers, récupéré sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00587514/document>.

G. Tribou., et al. « Management du sport : marketing et gestion des clubs sportifs » 4eme édit. p.3, Paris, Dunod, 2015.

Gallopel-Morvan K., Birambeau P., Larceneux F., Rieunier S., « marketing et communication des associations », Dunod, 1ère édition, p.239.

G. FONTANEL., « les transformations structurelles des clubs sportifs : recherche d'un cadre d'analyse approprié à leur gestion », thèse de doctorat en Science de gestion, université de Lyon, le 12/07/2007, p.56.

Gonzalez., E. (2017). Dossier BUSINESS MODEL (MODÈLE D'AFFAIRE) EXPLICATIONS, IMPORTANCE ET PREMIERS PAS – 1ÈRE PART (Bacon, 2015)

Gary Armstrong., James Rosbrook., Traduction Hélène Quénot « Les pionniers de la franchise de football : l'Ajax Amsterdam au Cap » Dans Politique africaine 2010/2 (N° 118), pages 43 <https://www.cairn.info/revue-politique-africaine-2010-2-page-43.htm>.

Hacen Guenoun., « nouveaux stades de football : des chantiers interminables », site AlgériePart, 17/11/2018, sur <https://www.algeriemondeinfos.com/2018/10/17/nouveaux-stades-de-football- chantiers-interminables/>.

Journal officiel de la République Algérienne n 50 du 09-Aout- 2006.

Journal officiel de la république algérienne N°52 du 18 aout 2004.

Journal Le Buteur., « Raouraoua : les clubs auront la gérance des stades.. », publié le 07/03/2013, consulté sur : www.djazairiss.com/fr/lebuteur/115221.

(Kotler & Armstrong., 2013). Principes de marketing.

Kamel Mohamed., « gestion financière opaque et absence 'un bilan chiffré », <https://www.algerie360.com/football-ligue-1-gestion-financiere-opaque-et-absence-dun-bilan-chiffre/>.

LÊ-Germain E., « Le Football et sa professionnalisation tardive à Lyon : de la confidentialité à la notoriété (1918- 1964) », STAPS n°68, pages 7-23, 2005.

Leblanc M. (1992), « Le club de l'an 2000 », INSEP, Collection droit, économie et management, Paris, p.268 ; Mayaux et Revat, « Marketing pour associations », Editions Liaisons, Paris (1993).

Lehmann-Ortega L., « Business model : From buzzword to managerial tool », working Paper, 2008, p.14-18.

LOCALTIS., «Le partenariat public-privé, solution idéale pour les équipements sportifs ? », publié le 08/06/2011, sur <https://www.parme-avocats.com/resources/files/2016/08/Le-contrat-de-partenariat-et-equipement-sportif.pdf>.

Mokhtar Benzaki., « entre 2014 et 2016, leur masse salariale a grimpé à 83% clubs professionnels en Algérie : l'inévitable faillite ! », cité PAR HAMDOS AMAR PAGE 83.

Sport and financing, in W. Andreff, S. Szymanski, eds., Handbook on the Economics of Sport, Edward Elgar, Cheltenham 2006; pp. 271-281

M'HAMED ABACI., publié le 02 Mai 2021 le quotidien « LIBERTE » <https://www.liberte-algerie.com/contribution/la-gestion-financiere-des-clubs-professionnels-en-question-358130>.

Adel Cheraki., « les travaux du centre de formation enfin lancés », journal sportif « LeButeur », Publié le 14/10/2018, <https://www.lebuteur.com/article/detail?titre=usma-les-travaux-du-centre-de-formation-enfin-lances&id=82860>.

M'hamed Abaci., « Economie du sport en Algérie », le journal « ElWatan », 29/09/2018 <https://www.djazairiss.com/fr/elwatan/1152808>.

Yann Bouchez., « fin de l'histoire entre Peugeot et le FC Sochaux » publié le 23 juin 2015 https://www.lemonde.fr/football/article/2015/06/25/sochaux-ne-rugit-plus_4661918_1616938.html.

ELYAS BENAYAD., 15 AOÛT 2023. Football en Algérie : Les entreprises publiques à la rescousse des clubs professionnels SUR : <https://www.france-algerie-actualite.fr/sport/football-en-algerie-les-entreprises-publiques-a-la-rescousse-des-clubs-professionnels>.

Stumpp S., et Gasparini W., « Les conditions sociales d'émergence du volley-ball professionnel : De l'espace nation au club local (1970-1987) », STAPS n°63, p.125, 2003.

Mémoires :

SIAF Fouad., « contribution à l'étude d'un modèle de management relative à la stratégie de gestion », thèse de doctorat, n°112, (2011).

Kévin MARCZEWSKI., « COMMENT GÈRE-T-ON UN CLUB DE FOOTBALL PROFESSIONNEL DANS LE MONDE ENTREPRENEURIAL ? » mémoire de master.2017

HAMDOS AMAR « Management sportif : élaboration d'un Business model d'un club de football professionnel. » 2018

Sites web :

<http://www.faf.dz/wp-content/uploads/2018/10/4-STATUTS-FAF-25.11.2015-1-1.pdf>

<https://www.dzfoot.com/football-en-algerie/ligue-1/officiel-mobilis-rachete-80-de-la-js-kabylie-235354>.

<https://www.beurfm.net/la-jsk-change-de-mains-mobilis-nouveau-propretaire>.

<https://www.dzfoot.com/football-en-algerie/marchandising-lusma-et-less-ouvrent-leurs-boutiques-149594.html#:~:text=Les%20clubs%20alg%C3%A9riens%20connaissent%20un,sa%20boutique%20officielle%20aujourd'hui>.

<https://mediafootdz.dz/ligue-1-7-clubs-interdits-de-recrutement/>.

<https://mediafootdz.dz/ligue-1-7-clubs-interdits-de-recrutement/>.

Site officiel de la ligue nationale professionnel : www.lnf.dz.

Bertaudon., b. (2012, Février 14). LE STATUT DES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNEL <https://come4news.com/le-statut-des-clubs-de-football-professionnel/>.

Béatrice Barbusse « Le management des professionnels du sport » Dans Revue française de gestion 2006/9-10 <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-9-page-107.htm>.

B. Bathelot., (2016, Janvier 27). Définitions Marketing. Récupéré sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/reseaux-sociaux/>).

Philippe Auclair., « comment la corruption ronge le football algérien », journal « BBC », publié le 20/09/2018, <https://www.bbc.com/afrique/sports-45588783#:~:text=La%20corruption%20a%20atteint%20tous,direction%20du%20journaliste%20Philippe%20Auclair>.

Pôle emploi. (2016). Euro 2016, un évènement générateur d'emplois. Récupéré sur : <http://www.jeunes.gouv.fr/>.

Said Benhammadi., « ligue 1 et 2 la plupart des clubs algériens sont endettés » publié le 15 aout 2023 <https://lagazettedufennec.com/ligue-1-et-2-la-plupart-des-clubs-algeriens-sont-endettes/>.

samir lamari., « Le lourd fardeau des dettes des impôts et de la Cnas » publie le 7 décembre 2021 <https://www.liberte-algerie.com/sports/le-lourd-fardeau-des-dettes-des-impots-et-de-la-cnas-369563>.

Matthieu. (2008, Juillet 9). Qu'est-ce que le Business Model ? Stratégies d'innovation : Récupéré sur <https://strategies4innovation.wordpress.com/2008/07/09/quest-ce-que-le-businessmodel/>.

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des illustrations

Liste des graphes

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....2

CHAPITRE I : L'évolution et l'historique du management sportif et des organisations sportives

INTRODUCTION..... 4

Section 1 : Genèse du management sportif et du professionnalisme5

1.1. Management du sport : fondement et pratiques 5

1.1.1. Définitions et champs d'applications..... 5

1.1.1.1. Définition du concept 6

1.1.1.2. Le domaine d'application du management sportif 7

1.1.2. Les typologies des organisations sportives selon leur champ d'analyse..... 7

1.1.2.1. Clubs sportifs amateurs du secteur associatif..... 8

1.1.2.2. Les clubs sportifs professionnels du secteur commercial9

1.1.2.3. Les services publics du sport..... 10

1.2. La professionnalisation des clubs de football12

1.2.1. Processus de professionnalisation d'un club de football..... 12

1.2.1.1. Définitions..... 12

1.2.1.2. Les raisons de la professionnalisation 13

1.2.2. Les différentes transformations subis par les clubs 14

1.2.2.1. Sur le plan juridique	14
1.2.2.2. Sur le plan organisationnel et gouvernance.....	15
1.2.3. Les différents raisonnements de l'évolution des clubs (modèles de métamorphoses)	16N
iveau de structuration 16	
Niveau 1 : néo-professionnel.....	17
Niveau 2 : une croissance incontrôlée	17
Niveau 3 : une croissance maîtrisée	17
Niveau 4 : la maturité	17
1.2.3.1. Cycle de vie	18
1.2.3.2. Stade de développement	19
Section 2 : Structures, analyses et évolution entrepreneuriale des clubs de football professionnels.....	19
2.1. Structure et business model d'un club de football professionnel.....	20
2.1.1. Définition du Business Model.....	20
2.1.2. Contextualisation des clubs de football professionnel	21
2.1. 3. Stratégies et objectifs des dirigeants de clubs de football professionnel.....	22
2.1.4. Analyse de la structure et de l'organisation d'un club de football professionnel	24
2.1.5. Les parties prenantes d'un club du football professionnel	29
2.2. Analyse des différentes spécificités de la gestion sportive	30
2.2.1. Les ressources humaines	31
2.2.1.1. Les employés	31
2.2.1.2. Le processus de recrutement	32
2.2.1.3. Les types de contrats	33
2.2.1.4. La gestion des salariés sportifs.....	34

2.2.2. La communication et les médias	36
2.2.2.1. Rôle du responsable en communication	36
2.2.2.2. Les conférences de presse	38
2.2.2.3. Les nouveaux moyens de communication.....	38
2.2.2.4. La chaîne TV du club	40
2.2.2.5. La communication chez les joueurs de football	41
2.2.3. Le marketing d'un club de football professionnel.....	42
2.2.3.1. LE CRM	43
2.2.3.2. Le sponsoring	44
2.2.3.3. Le naming.....	45
2.2.3.4. Les tournées de présaison.....	46
2.2.4. La gestion des infrastructures du club de football professionnel	47
2.2.4.1. Le stade.....	48
2.2.4.2. La billetterie	49
2.2.4.3. La gestion du centre d'entraînement et de l'académie	50
2.2.4.4. La gestion liée à la réception lors des jours de match.....	52
2.2.5. L'émotionnel	53
2.2.6. Les supporters.....	53
Conclusion.....	56

CHAPITRE II : Evaluation de La situation du professionnalisme du Football Algérien

Introduction	57
Section 1 : les associations sportives en Algérie	58
1.1. Les associations sportives en Algérie.....	58

1.2. Structure et organisations des clubs de football en Algérie	60
1.2.1. Les clubs sportifs	61
1.2.1.1. Les clubs sportifs amateurs	61
1.2.1.2. Les clubs sportifs semi-professionnels.....	61
1.2.1.3. Les clubs sportifs professionnels.....	61
1.2.2. Les Ligues de Football	62
1.2.2.1. La ligue nationale de football	62
1.2.2.2. Les ligues régionales de football	62
1.2.3. La fédération Algérienne de football (FAF).....	62
1.2.4. Le comité national olympique	63
1.3. L'avènement du professionnalisme en Algérie	64
1.3.1. Cahier de charges des clubs professionnels	64
1.3.1.1. La Commission de contrôle des clubs professionnels comme organe de contrôle	66
1.3.2. Aspect juridique des clubs de football en Algérie.....	67
1.4. es mesures d'accompagnement de l'Etat pour les clubs professionnels en 2010...68	
1.4.1. Un crédit de 100 millions de dinars pour 1% d'intérêt.....	68
1.4.2. Deux hectares par club à 1 DA le mètre carré.....	68
1.4.3. Une aide de 25 millions de dinars au club par an	69
1.4.4. Des exemptions fiscales jusqu'en 2015.....	69
Section 2 : le processus de professionnalisation en Algérie	70
2.1. Situation actuelle des clubs professionnels.....	70
2.1. Situation actuelle des clubs professionnels	70
2.1.1. L'Etat algérien, premier investisseur dans le football	70

2.1.1.1. Des ressources financières limitées	73
2.1.1.2. Des dépenses en augmentation constante.....	80
2.1.1.3. Des clubs criblés de dettes	82
2.1.2. Absence d'une DNCG pour contrôler les finances des clubs.....	84
2.1.2.1. Des transferts illicites de l'argent du CSA à la SSPA	84
2.1.3. Un manque d'infrastructure en quantité et en qualité	85
2.1.4. Absence de budget prévisionnel.....	85
2.1.5. Absence quasi-totale de la fonction de production dans les clubs « la formation »	86
2.1.6. Corruption, environnement malsain, et des dirigeants « charognards ».....	87
2.1.7. Des défaillances structurelles et organisationnelles au niveau des clubs.....	88
2.1.8. Des lacunes en matière de gouvernance dans nos clubs	89
2.2. Les solutions et recommandations pour la relance du professionnalisme en Algérie	91
2.2.1. Réhabilitation des organes de gestion et de contrôle (CCCP).....	91
2.2.2. Préserver l'équilibre budgétaire des clubs par le plafonnement de la masse salariale...	92
2.2.3. Mise en place d'un plan comptable adapté.....	93
2.2.4. Priorité à la promotion de la formation	94
2.2.5. Inciter les clubs pour créer leurs centres de formation.....	95
2.2.5.1. L'accompagnement (financement) de l'Etat dans la construction	95
2.2.5.2. Le recours au financement privé	96
2.2.5.3. Le partenariat public-privé (ppp)... ..	97
2.2.6. Optimiser et diversifier les revenus des clubs liés à la billetterie.....	97

2.2.7. Encourager les clubs à privilégier des partenaires partageant un projet long terme	97
2.2.8. Réalisation d'un audit financier et organisationnel des clubs professionnels	98
2.2.8.1. Gestion financière.....	98
2.2.8.2. Contrôle interne.....	99
Conclusion.....	100

Chapitre III : Elaboration des moyens pour générer un club de football amateur

Introduction	102
Section 1 : méthodologie et description du travail empirique	102
1. L'environnement général de la recherche	103
2. Présentation d'olympique Makouda « la marque »	103
3. Historiques	103
4. La formation et l'employabilité.....	104
5. Sensibilisation et la responsabilisation contre la violence	104
6. Quelques chiffres clés de l'OM.....	105
7. Capital social	105
Section 2 : Moyens pour générer un club de football amateur	105
1. La collecte d'argent pour le club... ..	105
2. Les subventions étatiques	105
3. Le recrutement des joueurs.....	106
4. Les contrats de recrutement	106
5. La rémunération du club amateur	106
6. La commercialisation du club.....	106
Conclusion.....	107
Conclusion générale	108
Références bibliographiques	
Résumé	

Résumé

Ce mémoire s'intéresse à la gestion des clubs de football amateur, notamment à la question de leurs succès. Comme organisations, les clubs présentent des spécificités bien particulières liées à leur activité et à leur environnement. Le business model, est un concept nouveau qui offre certaines pistes leur permettant de s'organiser et de capturer de la valeur . Pour l'essentiel , il ressort trois types de création de valeur pour ce type d'organisation : capital joueurs , capital club . A partir de nos investigations et des exemples étudiés, nous avons tenté d'élaborer un modèle économique spécifique au contexte algérien, qui permettra à ces clubs amateurs de se sortir de la crise et de prendre d'autres dimensions. En définitive, nous avons pris le club olympique Makouda comme exemple et nous avons essayé de concevoir un business model en fonction de la nouvelle politique prônée, tout en prenant soins de prendre en compte les paramètres (interne et externe) au club. À travers ce travail , nous espérons modestement apporter des solutions concrètes permettant à l'olympique Makouda ainsi qu' aux autres clubs algériens d'appliquer une nouvelle politique managériale digne des clubs amateurs algériens.

Mots clés: Management sportif, business model, clubs amateurs, Olympique Makouda

Abstract

This dissertation focuses on the management of amateur football clubs, particularly the question of their success. As organizations , clubs have very specific characteristics linked to their activity and their environment. The business model is a new concept which offers certain avenues allowing them to organize themselves and capture value. Essentially, there are three types of value creation for this type of organization: player capital, club capital. Based on our investigations and the examples studied, we attempted to develop an economic model specific to the Algerian context , which will allow these amateur clubs to emerge from the crisis and take on other dimensions . Ultimately , we took the Makouda Olympic club as an example and we tried to design a business model according to the new policy advocated, while taking care to take into account the parameters (internal and external) of the club. Through this work, we modestly hope to provide concrete solutions allowing Olympic Makouda as well as other Algerian clubs to apply a new managerial policy worthy of Algerian amateur clubs.

Keywords: Sports Management, business model, business model, Olympique Makouda.