UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de Cycle en vue de

l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management Stratégique

Thème

Management sportif : élaboration d'un Business model d'un club de football professionnel.

Cas : Sspa/JSK

Réalisé par : HAMDOUS AMAR

Membres du Jury composé de

Président : Mr SI MOHAMMED DJAMEL (Professeur, FSECSG/UMMTO)

Examinateur : Mr DRIR MOHAMMED, (MAA, FSECSG/UMMTO)

Promoteur : Mr GUERCHOUH MOULOUD (MCB, FSECSG/UMMTO)

Promotion 2017-2018

DEDICACES

Ce travail est dédié :

À mes parents qui ont toujours veillé sur moi pour que je ne manque de rien et pour tous les sacrifices qu'ils ont consentis pour que ce jour vienne, et surtout d'avoir su m'accorder toutes les chances de réussite.

À mes grands-parents maternels que j'aurais aimé qu'ils soient présents et surtout à ma grand-mère paternelle à qui je souhaite un prompt rétablissement.

À mes oncles et mes cousins qui m'ont toujours soutenu et encouragé.

REMERCIEMENTS

Avant de développer le sujet de mon mémoire, je souhaiterais remercier les personnes qui ont contribué à sa réalisation.

Pour commencer, je tiens avant tout à exprimer ma reconnaissance à mon directeur de mémoire Mr GUERCHOUH, ainsi qu'à mon encadreur au sein du club Mr BELLAHCENE pour leur patience, leur disponibilité et surtout leurs précieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je souhaite également remercier Mr le député MOH-Arezki HAMDOUS, et Mr KHIAL de m'avoir donné la chance d'intégrer ce grand club, et permis de réaliser ce travail.

Je voudrais aussi exprimer toute ma gratitude à tous mes professeurs qui m'ont transmis leur savoir et leur passion tout au long de mon cursus universitaire et à leur tête Mme MATMAR pou m'avoir donné une deuxième chance, ainsi que Mr DRIR et Mr Si Mohammed d'avoir accepté d'évaluer mon travail au sein du jury de soutenance.

J'adresse des remerciements particuliers à la cellule de communication et marketing du club, ainsi que toute la direction de la JSK pour leur accueil et leur coopération en veillant à ce que je ne manque de rien.

Enfin, je ne pourrais clore mes remerciements sans parler du soutien indéfectible de ma famille et de mes amis qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail, et bien sûr l'équipage E01 avec qui j'ai passé mes plus belles années.

LISTES DES TABLES

Liste des figures

Figure 1 : Les trois K (C) de l'industrie du football : capital joueurs, capital club et capital supporters 21
Figure 2: pyramide de « Custumer Relationship management (CRM) » d'un club professionnel 31
Figure 3 : la structure organisationnelle du sport en Algérie et du football en particulier 63
Figure 4 : Les principales sources de revenus des clubs algériens 78
Figure 5 : le parc national des infrastructures de football 88
Figure 6: stratégie d'investissement des clubs dans la formation 89
Figure 7: structuration actuelle des clubs de football algériens 91
Figure 8 : les lacunes des clubs en matière de gouvernance 92
Figure 9 : Structure hiérarchique des partenaires JSK 122
Figure 10 : la matrice SWOT de la SSpa/JSK 126

Liste des graphes

Graphe 1 : top 5 des clubs européens en termes de revenus pour l'année 2014 35
Graphe 2 : le modèle des revenus du FC Barcelone pour l'année 2017 39
Graphe 3 : statistique générales des joueurs pour l'année 2015 66
Graphe 4 : répartition des droits tv pour la saison 2018/2019 82
Graphe 5 : répartition des recettes du « naming » 82
Graphe 6 : La répartition du capital de la Spa/JSK 114
Graphe 7 : Evolution des résultats financiers 115
Graphe 8 : Ventilation prévisionnelles des produits d'activités de la Spa/JSK pour 2021 116
Graphe 9 : Prévision des évolutions de l'affluence au stade pour la prochaine saison 2019/2020 135

Liste des illustrations

Illustration 1 : Top 5 des revenus de billetterie en Europe (en millions d'euros, 2015) 30
Illustration 2 : le modèle des revenus du Manchester United 36
Illustration 3 : organigramme basique d'un club 43
Illustration 4 : organigramme selon le modèle anglo-saxon 44
Illustration 5 : organigramme selon le modèle sud-européen 45
Illustration 6 : parties prenantes d'un club professionnel « stakeholders » 51
Illustration 7 : futur centre de formation « MATOUB LOUNES » 131

LISTE DES ABREVIATIONS

Liste des abréviations

- **C.A :** Chiffre d'Affaires
- **CCCP :** commission de contrôle des clubs professionnels
- **CDES :** Centre de Droit et d'Economie du Sport
- **CIO :** Comité International Olympique
- **CRM :** Custumer Relationship Management
- **CSA :** club sportif amateur
- **DCGF :** direction de contrôle de gestion financière
- **DJSL :** direction de la jeunesse et des sports et loisirs
- **DNA :** Division nationale Amateur
- **DNCG :** Direction Nationale de Contrôle et Gestion
- **ECA :** European Club Association
- **ENTV :** entreprise nationale de la télévision
- **ESS :** entente sportive de Sétif
- **FAF :** Fédération Algérienne de Football
- **FCB :** Football Club de Barcelone
- **FIFA :** Fédération International de Football Association
- **IAS :** international accourting standard
- **IBS :** impôt sur le bénéfice des sociétés
- **IFRS :** international Financial reporting standard
- **INSEE :** Institut Nationale de la Statistique des Etudes Economiques
- **IRG :** impôt sur le revenu global
- **JSK :** Jeunesse Sportive de Kabylie
- **LNFP :** ligue nationale de football professionnel
- **MCA :** mouloudia club d'Alger
- **MCMMG :** Media-Corporations-Merchandising-Markets-Global
- **MJS :** Ministère de la Jeunesse et des Sports
- **MMMMG :** Media-Magnats-Marchés-Merchandising- Global
- **PPP :** partenariat-public-privé
- **PSG :** Paris Saint-Germain
- **SA :** Société Anonyme
- **SAOS :** Société Anonyme à Objet Sportif
- **SASP :** Société Anonyme Sportive Professionnel
- **SCF :** le nouveau plan comptable
- **SSPA :** société sportive par action
- **SSSL :** Spectator-Subsidies-Sponsors-Local
- **UCPF :** Union des Clubs Professionnels de Football
- **UE :** Union Européenne
- **UEFA :** United European Football Association
- **UNICEF :** Fonds des Nations Unis pour l'Enfance
- **USMA :** union sportive de la médina d'Alger

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE 1

CHAPITRE I : HISTORIQUE ET EVOLUTION DU MANAGEMENT SPORTIF ET DES ORGANISATIONS SPORTIVES. 4

Section 1 : genèse du management sportif et du professionnalisme 5

1.2. Management du sport : fondement et pratiques 5

1.2. La professionnalisation des clubs de football 11

Section 2 : structures, analyses et évolution entrepreneuriale des clubs de football professionnels 18

2.1. Définition et analyse des modèles économiques et structurels des clubs professionnels 18

2.2. Analyse des différentes spécificités de la gestion d'un club professionnel 41

Conclusion 61

CHAPITRE II : EVALUATION DE LA SITUATION DU PROFESSIONNALISME DU FOOTBALL EN ALGERIE 62

Section 1 : les associations sportives en Algérie 62

1.1. Le système organisationnel des structures sportives en Algérie 63

1.2. L'historique des différentes réformes sportives depuis 1962 67

1.3. L'avènement du professionnalisme en Algérie 69

1.4. Les mesures d'accompagnement de l'Etat pour les clubs professionnels en 2010 73

Section 2 : le processus de professionnalisation en Algérie 75

2.1. Situation actuelle des clubs professionnels 75

2.2. Les solutions et recommandations pour la relance du professionnalisme en Algérie 92

2.3. Quelques propositions pour la relance économique et le développement de nos clubs 101

Conclusion 106

CHAPITRE III : ELABORATION D'UN BUSINESS MODELE D'UN CLUB PROFESSIONNEL 108

Section 1 : méthodologie et description du travail empirique 108

Section 2 : présentation et interprétation des résultats de la recherche 119

Section 3 : L'évaluation des risques et proposition de recommandations 136

Conclusion 141

CONCLUSION GENERALE 144

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Lors de mes toutes premières investigations concernant le sujet de mon mémoire-recherche, je portais déjà une attention particulière pour la gestion sportive et le football qui, depuis mon enfance, me passionnait. Nous pensons qu'au-delà qu'il soit un sport, le football est considéré comme une véritable source de spectacle et de divertissement qui mélange et réunit différentes cultures, procure de vives émotions et permet l'évasion durant quatre-vingts dix minutes au moins. J'ai toujours été intéressé, voire intrigué par ce qui se déroulait de l'autre côté du décor, en termes de gestion, d'organisation et de décision.

« *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* »[1]. Ce faisant, un club de football professionnel peut-il être géré de la même façon qu'une entreprise ordinaire ?

Selon un article paru dans le quotidien "*LeSoir*"[2], en Algérie, bientôt neuf ans après le lancement dans l'ère du professionnalisme, la majorité de nos clubs de l'élite que ce soit ligue1 (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 constituent un handicap considérable dans la bonne marche de leurs activités.

Dans son article[3] paru sur le quotidien « *ELWatan* », M'hamed Abaci, affirme que les subventions des collectivités locales, le sponsoring et à un degré moindre les droit TV restent les principaux pourvoyeurs de fonds qui permettent aux clubs de survivre et de se financer. Or celles-ci s'avèrent très insuffisantes pour assurer la pérennité d'un club professionnel, compte tenu des exigences et des conditions que le statut de club professionnel comporte. La raison est due essentiellement à plusieurs facteurs déterminants, parmi elles l'absence d'une vraie politique économique sportive, le manque flagrant d'infrastructures sportives et d'équipements

[1] Kévin MARCZEWSKI, « *comment gère-t-on un club de football professionnel dans le monde entrepreneurial ? Spécificité du management sportif* », mémoire de master en science de gestion, HEC Liège, 2016, p.11.

[2] Amine Andaloussi, « *faillite de football algérien : le football est pris en otage par les présidents de clubs* », journal "*Le Temps*", publié le 05/09/2017, consulté le 10/11/2018

[3] M'hamed Abaci, « *économie du sport en Algérie* », journal « ElWatan », publié le 29/09/2018

pédagogiques adéquats, mais aussi l'inflation vertigineuse qu'a connu les salaires des joueurs après l'avènement du professionnalisme, ajoutée à cela une fonction de production (formation de joueurs) quasi-inexistante au sein des clubs.

Ainsi, nous nous posons la question quant aux raisons principales de l'échec du professionnalisme en Algérie ? Y'as-t-il une sortie favorable à cette crise ?comment peut-on proposer un modèle économique pour un club algérien et quelle sont ses constituantes ?

Nous supposons que l'échec du professionnalisme est dû principalement à plusieurs paramètres à commencer par la constituante elle-même du sport en Algérie. Un système défaillant qui a démontré ses limites tant au niveau organisationnel, structurel que managérial.

Face à cette impasse, nous pensons que la solution serait de revoir toute cette structure (Fédération, Ligues, clubs, etc.) liée à la discipline en prenant compte de redéfinir les priorités, notamment en accordant un peu plus d'importance à la formation (joueurs, entraineurs, managers,..), et surtout d'avoir une réelle volonté de changer les choses.

Aussi, nous estimons qu'il est peut-être temps pour ces dirigeants ainsi que les acteurs influents de ces clubs de revoir leurs politiques quant aux méthodes de gestion de leurs clubs respectifs, et surtout de s'inculquer les nouvelles techniques managériales en proposant des projets sportifs et économiques avec des modèles économiques bien définis et spécifiques à leurs contextes et leurs valeurs.

Notre travail comprendra trois parties distinctes qui s'articuleront autour de la gestion et le financement d'un club de football professionnel et plus particulièrement les clubs algériens. Ceux-ci seront abordés de manière théorique, et de manière plus pratique avec un exemple concret et quelques témoignages émanant de professionnels du secteur.

Dans la première partie, nous retracerons les prémices du management sportif et de la gestion du club de football en particulier, son développement, ainsi que son évolution et sa professionnalisation. Étant un courant de recherche assez jeune, le management sportif offre certaines pistes permettant de comprendre la performance de ce type d'organisations (clubs professionnels).

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 socio-culturel. 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.

La deuxième partie 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 connu 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 d'élite algérien. La jeunesse sportive de Kabylie (JSK), où il sera question de procéder à un diagnostic et une analyse complète (structurelle, administratif, financière,….). À partir de là, en fonction des exemples étudiés sur des clubs européens, nous tenterons d'élaborer un modèle économique qui pourra s'adapter au contexte algérien et plus particulièrement à l'environnement de ce club.

CHAPITRE I

HISTORIQUE ET EVOLUTION DU MANAGEMENT SPORTIF ET DES ORGANISATIONS SPORTIVES

Chapitre I : historique et évolution du management sportif et des organisations sportives.

Introduction

En Europe, les premiers travaux concernant l'analyse économique du sport sont ceux qui s'intéressent au football anglais. Rottenberg (1956)[4] 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 maximizers* ».

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* ».[5]

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

[4] Andreff et Szymanski (2006), dans le chapitre d'introduction du « *Handbook on the economics of sport* », présentent Rottenberg (1956) comme le père fondateur de l'analyse économique du sport. Ils citent toutefois deux autres auteurs ayant travaillé à comprendre le sport sous un angle économique : Topkis (1949) et Gregory (1956), ce dernier étant également référencé par Demmert (1973). Cependant, l'article de Rottenberg (1956) semble avoir pesé davantage dans l'émergence de ce courant de recherche, si l'on en croit les nombreuses références qui lui sont faites

[5] Yan Bouchez, « *fin de l'histoire entre Peugeot et le FC Sochaux* », journal « Le Monde » publié le 07/07/2015, consulté le 11/09/2018

important de décrire chaque élément qui influe de manière directe ou 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 sport, on parle aujourd'hui de performance d'un athlète, rendement d'un joueur, stratégie d'un coach, beauté du spectacle, leadership d'un club. Mais on parle aussi, d'une valeur économique d'un joueur, de capacité managériale d'un dirigeant, contrat d'un coach, stratégie marketing, de performances financières, audit de gestion d'un club. En fait, le sport s'est approprié tous les outils nécessaires du management qui lui permet de se gérer, s'organiser, et aussi se développer. Désormais, le sport et gestion vont de pair. Ainsi, toutes les disciplines liées aux sciences de gestion (juridique, communication, marketing fiscalité,…) et au management de projets se retrouvent, aujourd'hui en sport. Nous allons dans cette section essayer de définir les fondements principaux du management sportif, et évoquer ses champs d'application. Et qui dit management de qualité, dit aussi professionnalisme. Ainsi, nous aurons surtout à traiter ce concept du professionnalisme dans le sport et plus particulièrement en football, depuis sa genèse à sa réussite dans le milieu sportif.

1.2. Management du sport : fondement et pratiques

Il faut dire qu'il n'a pas lui aussi, échappé à cette grande vague de controverse que subit toute théorie qui se respecte.

1.2.1. 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.

1.2.1.1. Définition du concept

Le management du sport est « *l'art et la science de diriger et de gérer des organismes à but non lucratif, qui organisent la pratique sportive de façon à conserver leurs finalités d'intérêt général, tout en acceptant leurs impératifs économiques* » (Emmanuel Bayle, 2007).

Pour Y. EVRARD[6], 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*

[6] Evrard Y., cité par 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.60.

budgétaire […] cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle ».

GARY TRIBOU[7] 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 du 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 socio-culturelle, de la paix sociale et de la motivation de l'ensemble du personnel.

Dès lors, l'auteur[8] 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.* »

1.2.1.2. 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[9] *« 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

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

[8] Ibidem.

[9] Chantelat ; Garragabos & Pigeassou, cité, 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

de finalité (marchande/non marchande) pose la question des spécificités des principes et des pratiques du management qui doivent leur être appliqués.

1.2.2. 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[10] sur laquelle s'appuient 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).

1.1.2.1. Clubs sportifs amateurs du secteur associatif

Une société à statut privé se créée, 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)[11]. Son mode de gestion se trouve ainsi à mi-chemin entre la gestion commerciale et la gestion publique (Gallopel-Morvan et al. 2008)[12].

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

[10] Institut national de la statistique des études économiques

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

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

particulièrement large des services à caractère sportifs. D'après TRIBOU G.[13], « *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 mêlées 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 cotisations 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, administrations de l'état (MJS), administrations des collectivités locales. Répondre à leurs attentes de visibilité et d'image ne va pas forcement 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'auteur[14] 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 : salles 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

[13] G. Tribou, op cit., p.6-8.
[14] ibidem

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. Tribou[15] « *les clubs sportifs professionnels sont des entreprises commerciales qui visent à accroitre leurs chiffres d'affaires (CA) et leurs parts de marché à des fins de bénéfices. 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* ».

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 marches financiers 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 de 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 » (TRIBOU G., 2013).* « *Le club qui gagne sportivement est souvent celui qui est le mieux géré économiquement »* (Minquet, 1997, 2005)

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

[15] G. Tribou, op cit., p.9

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 (Ardouin et Baudouin, 2011). 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 disparaitre.[16]

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

[16] G. Tribou, op cit., p.10

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.

1.1.2.1. 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 reconnaitre comme profession* »[17]. La professionnalisation est marquée par le caractère évolutif des interactions entre individus, institutions et société (statut des sportifs et des organisations professionnelles, règlementations 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 sportif doit être

[17] 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.

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 maitrise 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[18].

Pour Bayle E.[19], « *les professionnels sont donc tous ceux qui maitrisent 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, entraineurs, 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.[20] 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.

L'essor, depuis la fin de la seconde guerre mondiale du « sport performance », confirmé par Elisabeth LÊ-GERMAIN[21] va permettre de favoriser l'augmentation du niveau des pratiques

[18] Dictionnaire, « *le petit Robert* »

[19] 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.

[20] Bayle, E., Ibidem.

[21] 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

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,[22] 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 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*

[22] 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.

rétrogradation, une limitation de la masse salariale ou du recrutement ». (Lionel Touchais, 2000)[23]

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 d'Abramovitch 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 : les Qataris au PSG et 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 (Al-Fayed), 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

[23] 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

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'analystes[24], 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)[25] 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 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.[26]

[24] 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

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

[26] Leblanc M., op. cit, p.69

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-sportive[27].

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 gestion[28].

Niveau 4 : la maturité

Le quatrième correspond à celui d'un club trustant le titre à chaque saison et potentiellement éligible aux compétitions européennes. Le club se recentre sur son cœur de 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* »[29]. Le processus peut tout autant être empreint de phases de doute voire de phases de « *déprofessionnalisation* »[30].

[27] Ibidem, p.69

[28] Ibidem, p.70

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

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

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 organisations[31]. 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 continuelle. Ces critiques nous incitent, in fine, à ne pas retenir ce modèle, dont les stades de développement sont prédéfinis et applicables à toutes les entités économiques concernée

1.2.3.3. Stade de développement

La notion de développement est reprise et approfondie par Fontanel (2007)[32], 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

[31] 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

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

professionnalise. Selon G. Fontanel[33], « *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 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 d'un business model (modèle économique)

Qu'est-ce qu'un business model ? Tout d'abord, il est important, dans un souci de nomenclature, de préciser qu'un « *business model* » est traduit en français par « Modèle économique » ou « modèle d'affaire ». Il s'agit d'un terme qui 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[34].

Comme Matthieu (2008) [35] 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*

[33] Op. cit., Fontanel (2007), p.53
[34] B. Bronkhorst, « *me financement du football professionnel européen »,* mémoire de fin d'étude, (2012), p.10
[35] Matthieu. (2008) « *Qu'est-ce que le Business Model ? Stratégies d'innovation* », Récupéré sur : https://strategies4innovation.wordpress.com/2008/07/09/quest-ce-que-le-business-model/ consulté le 20/10/2018

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).».

Pour Lehmann-otega (2005)[36] un modèle économique est composé de trois (03) concepts différents 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 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.

2.1.2. Le modèle économique dans un club de football professionnel

Le modèle économique d'un club sportif va connaître quelques aménagements au regard de celui d'une d'entreprise. Concept de client, nature des ressources, relations d'échanges vont se démarquer du modèle économique canonique[37].

Le modèle économique des clubs de football est un modèle de revenus mais également de coûts en rapport avec leur objectif. Il peut être défini comme « *la recherche d'un équilibre entre revenus, coûts et objectif, ce dernier pouvant varier : optimisation du profit, des résultats sportifs sous contrainte d'équilibre budgétaire, sous contrainte budgétaire "molle" »* (Andreff, 2009)[38]. En France, le modèle de revenus des clubs de football a évolué au fil du temps. Cette mutation s'inscrit dans le passage d'un modèle SSSL (Spectators-Subsidies-Sponsors-Local) à un modèle MCMMG (Media-Corporations-Merchandising-Markets-Global) à l'échelle européenne. Avant 1914, le financement du sport était assuré principalement par les pratiquants. Par la suite, avec la mise en spectacle des compétitions, les spectateurs sont devenus la première

[36] Lehmann-Ortega L., « *Business model : From buzzword to managerial tool* », working Paper, 2008, p.14-18.
[37] B. Bronkhorst, Op. cit. p.11
[38] Andreff W., « *Equilibre compétitive et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel : Vers une meilleure gouvernance du football français* », p.27, 2009.

source de recettes, devançant les subventions accordées par les collectivités locales et les patrons industriels. Les revenus de publicité deviennent progressivement de plus en plus importants et, dans les années 1960 et 1970, le sponsoring augmente significativement, les firmes recherchant plus d'identification directe en termes d'audience, d'image, de notoriété et de ventes (Andreff et Staudohar, 2000, p. 259)[39]. En prenant l'exemple français, durant la décennie 1970, les recettes d'exploitation des clubs de division "1" de football proviennent majoritairement des spectateurs, complétées par les subventions et le sponsoring. Le modèle "SSSL" est alors à son apogée, le "L" trouvant sa justification dans le fait que les revenus sont générés auprès de résidents locaux ou nationaux.

Tableau 1 : le modèle économique d'un club sportif VS modèle économique d'entreprise

	Modèle économique d'entreprise	**Modèle économique d'un club**
Proposition de valeur • **Clients**	ensemble des entités susceptibles de fournir des revenus	Ensemble des parties prenantes susceptibles d'apporter des ressources
• **Ressources stratégiques**	Celles concourant à l'avantage concurrentiel	Celles concourant à l'avantage compétitif : Président, Joueurs, Entraîneur
Architecture de valeur	Fonctions assumées par l'entreprise et par ses partenaires	Fonctions assumées : Prestataire de service sportif / Prestataire de spectacle sportif selon l'échelon dans la hiérarchie sportive
Revenue model	Manière de générer des revenus voire du profit • Échange marchand principalement	Manière de générer des ressources • Échange marchand • Échange distributifs • Échange réciprocitaire

Source 2 : inspiré de Lehmann-ortega et Schoettl, 2005

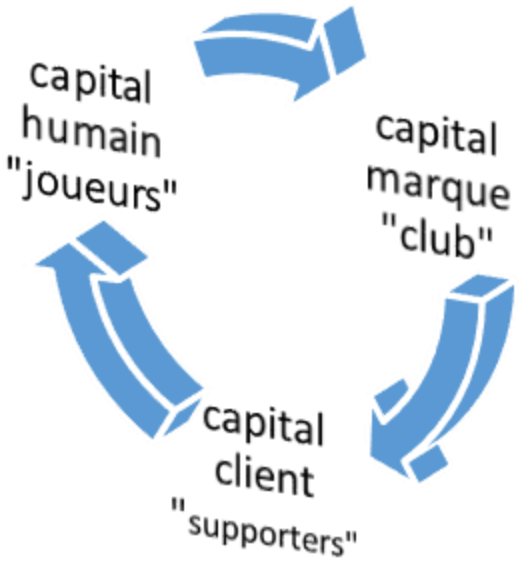
[39] Andreff W. et Staudohar P.D., « *The evolving European model of professional sports finance* », Journal of Sports Economics, vol. 1, n° 3, p.257-276, August 2000.

Les aménagements du modèle économique d'un club sportif pourraient se transcrire à plusieurs niveaux. Le concept de clients s'étend à l'ensemble des parties prenantes susceptibles d'apporter des ressources[40]. Les parties prenantes d'un club sportif comme évoquées précédemment sont susceptibles d'être regroupées selon leur logique propre au sein des sphères domestique - les bénévoles et les spectateurs, politique - l'Etat et les collectivités territoriales, économique - les partenaires privés et les médias. Parmi l'ensemble des ressources dont dispose le club, certaines peuvent être élevées au rang de ressources stratégiques. Tel est particulièrement le cas dans les clubs sportifs ayant pour ambition l'excellence sportive, du Président, des joueurs et de l'entraineur. Le Président est le principal porteur de la stratégie, les joueurs sont les vecteurs de l'avantage compétitif alors que l'entraineur est un élément incontournable du processus de prise de décision - sportive et managériale.

2.1.2.1. Stratégies de création et d'appropriation de la valeur

L'objet de cet article est d'analyser les stratégies de création et d'appropriation de la valeur mises en œuvre par les acteurs (clubs, joueurs et supporters) dans une industrie (le football professionnel) caractérisée par une incertitude majeure (l'aléa sportif).

Figure 1 : Les trois K (C) de l'industrie du football : capital joueurs, capital club et capital supporters



Source 3 : ***https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-6-page-53.htm***

[40] Kévin MARCZEWSKI, op. cit. p.21

Ainsi, nous verrons que la performance d'un club de football professionnel sur le long terme repose sur la gestion harmonieuse de ce que nous appellerons les « trois K » le capital humain (K joueurs), i.e. la valeur de son effectif sportif et des talents de ses joueurs ; le capital marque (K club), i.e. la valeur de la marque reposant sur la notoriété et l'image du club auprès des cibles ; le capital client (K supporters), i.e. la valeur actualisée de tous les clients du club, au premier rang desquels les abonnés affiliés au club. Nous aurons aussi à examiner les interactions entre les politiques de gestion du capital humain, du capital marque et du capital client ainsi que les stratégies ayant été généralement envisagées séparément à travers la littérature en marketing.

A. La gestion aléatoire du « capital joueurs »

Dans un système économique où la création puis le partage de la valeur donnent lieu à d'âpres luttes de pouvoir, les joueurs professionnels occupent une place particulière via le capital humain qu'ils mettent à la disposition des propriétaires dirigeants de clubs. Il est dès lors impossible de comprendre les stratégies déployées par les plus puissants clubs sans se référer aux transformations du rapport salarial. Un footballeur professionnel représente un capital humain spécifique, fondé sur ses compétences, son habileté, sa capacité à s'intégrer (ou non) dans un collectif. Comme tout individu impliqué dans le fonctionnement d'une organisation, il dispose de capacités productives fondées sur l'accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire. Ce qui rejoint l'approche théorique de Becker (1964)[41]. En bref, le footballeur professionnel dispose d'un savoir-faire en partie inné, en partie acquis grâce à la formation reçue. La question est de savoir comment les joueurs ont réussi, au fil du temps, à valoriser ce capital humain à leur avantage[42].

En tant qu'actif spécifique, un footballeur professionnel de talent possède une valeur économique qui dépasse souvent sa valeur sportive (Gouguet et Primault, 2002)[43], dans la mesure où il consolide l'image de son club auprès des médias, où il génère des effets d'entraînement sur les sponsors, où il est source de ventes importantes de produits dérivés liés à son nom en tant que marque ; les cas de David Beckham et de Ronaldo sont particulièrement illustratifs de cette tendance lourde. On pourrait aussi citer l'exemple de l'international japonais Hidetoshi Nakata dont l'arrivée en Italie, au club de la Pérouse, puis son transfert à l'AS Roma, avait conduit à l'époque à une véritable explosion des ventes de maillots floqués à son nom au

[41] Becker G., « *Human capital : a theoretical and empirical analysis, with special reference to education* », Columbia University Press, New York (NY), 1964.

[42] Gilles Paché et *al.*, « *les stratégies de création et d'appropriation de la valeur dans un contexte d'incertitude majeure : le cas football professionnel* », revue management et avenir (2011), n° 46, p. 53-78.

[43] Gouguet J.-J. et Primault D., *« Analyse économique du fonctionnement du marché des transferts dans le football professionnel* », presse universitaires de Limoges, p. 25, 2002

Japon. Pour les propriétaires-dirigeants de clubs, la maximisation de la valeur économique devient finalement un objectif majeur.

B. Le « capital club » : construire une image de marque pour créer de la valeur

Le football professionnel relève effectivement de l'industrie des arts du vivant, les matches sont un spectacle unique qui doit constituer un produit d'appel en vue de commercialiser une image de marque et les produits dérivés lui étant associés. Selon Richelieu[44], il y a Trois (03) raisons principales qui poussent les clubs à devenir une marque « *Premièrement, parce que les équipes de sport professionnel créent un attachement émotionnel avec le consommateur, plus fort que dans toute autre industrie. Deuxièmement, exploiter sa marque peut permettre à une équipe de se positionner par rapport aux autres clubs sportifs sur le marché, de développer et de renforcer la loyauté des partisans, en plus de générer des revenus supplémentaires, ce qui est devenu très important dans le contexte de la flambée salariale qui a cours dans les sports professionnels de masse* ».

Tableau 2 : Stratégie de marque de quatre clubs français de football professionnel

	LOSC	RC Lens	Girondins de Bordeaux	O. Marseille
Date de création	1944	1906	1881	1899
Attributs clés de la marque	- esprit d'agressivité - solidarité - convivialité - modernité	- passion inconditionnelle - rage de vaincre - recherche de la perfection - respect des autres - confiance - humilité	- marque haut de gamme - tradition - fitness - prestige	- chaleur - émotion - empathie collective
Stratégie de marque	- initiée en 2000/2001 - capitaliser sur le marketing relationnel pour développer des produits dérivés	- initiée autour de 1998 - extension de marque vers de produits moyen-bas de gamme	- initiée autour de 1999/2000 - extension de marque des produits haut de gamme	- initiée autour de 2002 - externalisation de la stratégie de marque auprès des partenaires

Source 4 : d'après Couvalaere et Richelieu (2005), p.29

[44] Richelieu A., « *Mon club est une marque* », Document de travail 2003-001, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, Québec, p.01, 2003, récupéré sur : http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2003001.pdf

La marque est finalement le relais marketing de la réputation construite sur le long terme par un club de football professionnel, dans laquelle réside sa capacité à créer une rente par-delà le capital humain dont elle dispose à un moment donné.

Elle apporte de la valeur ajoutée à un produit ou à un service. Au-delà des bénéfices fonctionnels du produit dérivés de ses attributs intrinsèques et extrinsèques, la marque peut contribuer à donner une valeur sociale, une valeur hédonique, voire une valeur éthique à l'acte de consommation (Aurier, Evrard et N'Goala, 2004)[45]. La communication, qui met en scène la marque et lui confère une signification et une identité propres, crée à elle seule une valeur qui peut être supérieure à celle conférée par la fabrication du bien ou du service.

A travers cette démarche, l'objectif des propriétaires-dirigeants des clubs est non seulement d'accroître la part des recettes brutes en tant que supports stables générateurs de cash-flow, mais c'est aussi une maniéré privilégiée de se protéger des contingences des résultats sportifs.

Ce tableau ci-dessus, nous montre quelques stratégies fortement différenciées pratiquées par quatre (04) clubs professionnels français[46], mais qui ont toutes pour ambition de pérenniser les recettes fatales, indépendamment de la constitution de l'équipe à un moment donné.

C. Le « capital supporters » : la maximisation les recettes et consommation de loisirs

A l'image d'une entreprise conventionnelle, un club de football professionnel cherche évidemment à fidéliser ses supporters-clients, à la fois pour qu'ils assistent aux matches, mais aussi pour que leur attachement au club se traduise par un flux continu d'achats de produits dérivés et autres. Or, le football professionnel, en tant que composante de la société du spectacle, a connu une profonde transformation dans la manière de gérer son capital humain (les joueurs), et cette transformation pose de nombreux problèmes en matière de fidélisation des supporters-clients. L'ancienne régulation se fondait sur le contrat à vie par lequel un joueur professionnel liait toute sa carrière à un club donné, club étant le seul décisionnaire pour éventuellement accepter un transfert en cours de contrat. Mais au début des années 1970, une nouvelle régulation institutionnalise le contrat à temps par laquelle, comme un « salarié » classique, le footballeur professionnel devient maître de son destin en se liant pour un temps

[45] Aurier P., Evrard Y. et N'Goala G. (2004), « *Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur* », Recherche et Applications en Marketing, Vol. 19, n° 3, p. 1-20, obtenue sur : https://www.academia.edu/33309438/Aurier_P._Evrard_Y._et_N_Goala_G._Comprendre_et_mesurer_la_valeur_du_point_de

[46] Nous prenons comme exemple les clubs français, en raison de la disponibilité des informations.

plus ou moins bref avec un club. Cette rupture introduit un changement brutal dans la manière d'envisager la relation affective et marchande entre les supporters-clients et leur club[47].

L'attachement des Fans à leurs clubs peut évidemment se traduire par la consommation de maillots, d'écharpes ou autres produits aux couleurs de leurs clubs favoris. Cette consommation est néanmoins de nature symbolique, afin de marquer aux yeux du groupe l'adhésion à des valeurs : pour certains, c'est en cela qu'il est possible de dire que le football a un caractère sacré (Derbaix et al., 2002 ; Decrop et Derbaix, 2010)[48]. Un tel raisonnement ne peut plus satisfaire les propriétaires-dirigeants de clubs de football professionnel dont la priorité est désormais de maximiser les recettes fatales dans un contexte de rentabilisation des investissements consentis. C'est dans ce contexte qu'au tournant des années 1980, les clubs anglais ont décidé, d'un commun accord, de radicalement transformer l'organisation et la gouvernance du football professionnel afin de lui permettre de devenir un spectacle véritablement familial.

On peut par conséquent considérer qu'identifier et segmenter les consommateurs de football professionnel devient une priorité stratégique. Richardson et O'Dwyer (2003)[49] considèrent notamment que « *les nouveaux consommateurs, certes moins (ou pas) impliqués dans les rituels, les traditions et les valeurs identitaires véhiculés par un club depuis des décennies, doivent être traités de manière spécifique. Leur sensibilité au jugement social, outre le fait qu'elle les conduit à développer un important self control, aboutit à des consommations dont l'objet est d'affirmer leur attachement au club, alors que celui-ci n'est finalement qu'artificiel et de circonstance* ». Nulle surprise dès lors à ce que certains clubs, parmi les plus avancés en termes de réflexion marketing, mettent en place des démarches de type CRM. Plus largement, la réflexion porte sur la construction d'une image singulière qui, sans renier les valeurs véhiculées par le club, permettent de le positionner dans un environnement concurrentiel pour procéder, le cas échéant, à une extension de marque en dehors du champ sportif[50].

2.1.2.2. Le passage du modèle financement SSSL au modèle MMMG

Le passage du régime économique de fonctionnement industriel du football professionnel européen au régime financiarisé s'est accompagné d'une rupture majeure dans les modes de

[47] Gilles Paché et *al., op. cit.* p.69

[48] Derbaix C., Decrop A. et Cabossart O. (2002), « Colors and scarves : the symbolic consumption of material possessions by soccer fans », (cité dans *: « les stratégies de création et d'appropriation de la valeur dans contexte d'incertitude majeur : le cas du football professionnel », p.46),* obtenue sur : https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-6-page-53.htm

[49] Richardson B. et O'Dwyer E. (2003), cité dans : « *Les stratégies de création et d'appropriation de la valeur dans un contexte d'incertitude majeure : le cas du football professionnel* », p.70, récupéré sur : https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-6-page-53.htm

[50] Gilles Paché et *al., op. cit.* p.71

financement des clubs. Progressivement à partir des années 1980, sous l'influence conjointe des nouveaux acteurs du football et des nouvelles stratégies développées par les acteurs traditionnels du football, la structure de financement MMMMG (Médias – Magnats – Marchés – Merchandising – Global) s'est substituée à la structure SSSL (Spectateurs – Subventions – Sponsors – Local) qui prévalait jusqu'alors, avant de se généraliser après l'arrêt Bosman de 1995 compte tenu de l'accroissement de la mobilité des joueurs (Andreff & Staudohar, 2000)[51].

En effet, lors de la saison 1970-1971, les revenus des clubs de première division française provenaient à 81 % de la billetterie, à 18 % des subventions municipales et à 1 % des sponsors. « Local » explique que ces ressources venaient de tiers locaux, que ce soit les spectateurs venant au stade, les subventions de la ville du club ou bien les sponsors des industries de la région. La mondialisation du sport et du football en particulier, combinée aux développements très importants des moyens de communication, a donné naissance au système MMMMG (Médias, Magnats, Merchandising, Marché, Global). En comparaison, pour l'année de championnat de France 2016/2017, les revenus la saison suivante sont « *constitués à 43 % des droits de retransmission télévisuelle, à 18 % des recettes de sponsoring, à 10 % de billetterie 14% des transferts, 15% d'autres recettes* »[52]. Les changements sont frappants et méritent d'être soulignés. Les droits de retransmissions à la télévision sont devenus la source la plus importante de revenu, vitale dans le budget d'un club de football, alors que ce poste était inexistant dans le passé. On observe que la part du sponsoring a augmenté considérablement à l'inverse des recettes de billetterie qui ont baissé. Enfin, on observe un nouveau type de ressource, le merchandising.

2.1.3. Les revenus et dépenses d'un club de football professionnel

Dans cette partie, nous allons comprendre comment ou de quelle façon les clubs professionnels génèrent leurs recettes, et/ou utilisent leurs ressources (dépenses)

2.1.3.1. Les revenus et recettes

Au cours des cinquante dernières années, les clubs de football sont devenus des entreprises. Ils réalisent aujourd'hui un chiffre d'affaires qui provient principalement de trois (03) sources que nous allons tenter de développer dans cette partie.

[51] Andreff W. et Staudohar P., « *The evolving European model of professional sports finance, Journal of Sports Economics* », p.3, 2000, consulté le 21/10/2018, sur : https://www.researchgate.net/publication/227574377_The_Evolving_European_Model_of_Professional_sports_Finance

[52] DNCG, « *rapport financier du football professionnel français : saison 2016/2017* », LFP/DNCG, mars 2018, récupéré sur : https://www.lfp.fr/dncg/rapport_annuel_2016_2017/1617_rapport_dncg_all.pdf

A. La partie commerciale (sponsoring, naming, merchandising….)

a. Le sponsoring

Pour B. Bathelot[53], professeur agrégé de marketing : « *Le sponsoring sportif est un soutien financier ou matériel apporté à un événement, une fédération, une équipe sportive ou un sportif par un partenaire annonceur en échange de différentes formes de visibilité et de collaborations* ». Il 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.

L'enjeu commercial pour les clubs est de tenter d'obtenir des contrats d'une part lucratifs, d'autre part de longue durée. Mais plusieurs paramètres ne jouent pas en leur faveur. En effet l'incertitude de résultat, puisque par définition le résultat sportif ne peut être connu à l'avance, rend les sponsors frileux pour s'engager sur des longues durées dans le cas où le club aurait une couverture médiatique en perte de vitesse. A titre d'exemple on peut citer qu'un club phare de Ligue 1 ne rapporte en moyenne que 6 millions d'euros par an (2 millions d'euros par an pour un club médian de Ligue 1 et 500 000 euros par an pour un club de Ligue 2). Alors que le contrat de sponsoring « maillot » liant le Bayern Munich et l'entreprise de télécommunications « *Deutsche Telekom* » rapporte au club bavarois 24 millions d'euros par an. Enfin, il faut toujours contextualiser la valeur d'un contrat de sponsoring dans le temps, en fonction de la conjoncture économique, qui peut parfois être très défavorable à cette pratique

b. Le naming

Une autre forme de sponsoring possible est le « naming » qui devient de plus en plus tendance sur le marché européen. Clément Martel[54], définit ce concept comme « *une pratique spécifique de parrainage (en anglais sponsoring) qui consiste à attribuer le nom d'une marque ou d'une société marraine (en anglais sponsor) à une enceinte sportive (le plus souvent un stade), à une compétition, un classement, une équipe, un animal. Les accords de dénomination*

[53] Bathelot b., « *définitions marketing : sponsoring sportif »,* mise à jour le 4 juin 2018, en ligne. https://www.definitions-marketing.com/definition/sponsoring-sportif/ (consulter le 13/10/2018).

[54] Martel C., *« L'essai pas encore transformé du "naming" sportif »*, Le Monde, 19 mars 2018, Suppl. Économie et Entreprise, consulté le 18/10/2018.

publicitaire sont généralement des accords de longue durée, conclus pour une période comprise entre 15 et 30 ans ». 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 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[55].

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 (ECA, 2015).

c. Le merchandising

Les « supporters » ont ouvert une nouvelle voie de commerce pour les clubs de football. Les clubs ont réussi à développer une réelle image de marque issue d'une part du nom du club, d'autre part des joueurs qui composent l'équipe. « *Le merchandising sportif désigne l'activité de vente d'articles ou produits à l'effigie d'une organisation ou fédération sportive, d'un club sportif, d'un événement ou même d'un individu.*» (B. Bathelot, 2018). Les clubs vendent donc des produits dérivés tels que des maillots de football ou autres produits manufacturés avec la marque du club ou le nom du joueur. Comme souvent le volume de ventes dépend beaucoup de la notoriété de la marque et donc du club, et elle est régulièrement dépendante des joueurs qui évoluent au sein de l'équipe. Andreff (2009)[56] confirme que seul « *le recrutement de joueurs à forte renommée internationale peut permettre de globaliser les ventes et ne plus se restreindre au seul marché local* ». Cet axe de développement de chiffre d'affaires peut même dans certain cas être une stratégie majeure d'amortissement d'investissement : l'exemple du Real de Madrid

[55] Kévin MARCZEWSKI, op. cit. p.56

[56] Andreff W., « *Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel* », Revue économique, p.18, 2009, obtenue sur : http://ses.ens lyon.fr/ses/fichiers/Articles/versionfinaleAndreff_papierAFSE-1.pdf

lors du recrutement record de Cristiano Ronaldo pour 94 millions d'euros. Un investissement qui leur a permis de générer des recettes atteignant les 30 millions d'euros pour la première année en club[57].

Même si les revenus générés par le merchandising ne représentent que 10% du chiffre d'affaires global de la filière du football professionnel, néanmoins, il est utile de signaler que ce chiffre est en augmentation constante depuis ces dernières années.

B. La partie Broad casting (droits tv,….)

Nous avons vu plus haut que c'était souvent les ligues en charge des clubs professionnels qui négociaient puis redistribuaient les gains issus des droits de retransmission, exception faite de l'Espagne. Pour cette dernière, les clubs négocient eux même leurs droits de retransmissions, nationaux et internationaux. Cela a pour conséquence une accélération de l'enrichissement des clubs à forte notoriété Les gros clubs captent une part très importante du marché national, ainsi, selon une étude menée par le cabinet Deloitte (2017)[58], le Réal de Madrid et le FC Barcelone collectent plus de 500 millions d'euros et s'octroient 51% du marché. Ce cas mis à part, les ligues professionnelles appliquent un système dit de « solidarité ». Drut (2001, p47) décrit ce mécanisme : « *50 % des droits sont répartis de façon égalitaire, 30 % sur critères sportifs et 20 % sur la notoriété des clubs* ». L'enjeu pour les dirigeants sportifs vis à vis des droits télévisuels est donc de tenter d'améliorer ses résultats sportifs et d'augmenter sa notoriété puisque 50% de la redistribution dépend de ces deux critères. Une dernière particularité à relever : en Allemagne, la totalité de la distribution des droits est uniquement basée sur les résultats sportifs.

C. La partie billetteries « *Match Day* »

La billetterie, ou le service de *ticketing*, a longtemps été une des sources de revenus les plus considérables pour un club de football. Comme le montre le rapport (Andreff W., 2010), la billetterie ne représente plus que 14% du budget des clubs européens. Mais ce chiffre est à moduler en fonction de plusieurs paramètres. Les gains de billetterie sont en fait la multiplication d'un volume de vente de billets par son prix unitaire. Mais Simmons (2006)[59]

---

[57] François David, « *entre Cristiano Ronaldo et Florentino Perez, la partie de poker menteur risque de mal finir* », site www.eurosport.fr , publié le 05/07/2018, consulté le 11/10/2018

[58] DELOITTE, « *Rising stars : Football Money League*», p.12-14, janvier 2018, récupéré sur https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sport-football-money-league-2017.pdf

[59] HOURCADE N., LESTRELIN L. et MIGNON P., « *État des lieux et propositions d'actions pour le développement du volet préventif de la politique de gestion du supportérisme* », Livre vert du supperiortérisme, commandité par le secrétariat d'État aux Sports, 2010.

explique que le résultat est très dépendant « *du prix du billet, du revenu réel du spectateur, du prix des biens substituables, de la taille de marché du club (généralement approximée par la taille de la population locale), de l'enjeu du match en termes sportifs et l'incertitude du résultat*». Autant de critères auxquels s'ajoute la problématique de propriété du stade

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.[60]

Illustration 1 : Top 5 des revenus de billetterie en Europe (en millions d'euros, 2015)

Source 4 : ECA guide club management (2015)

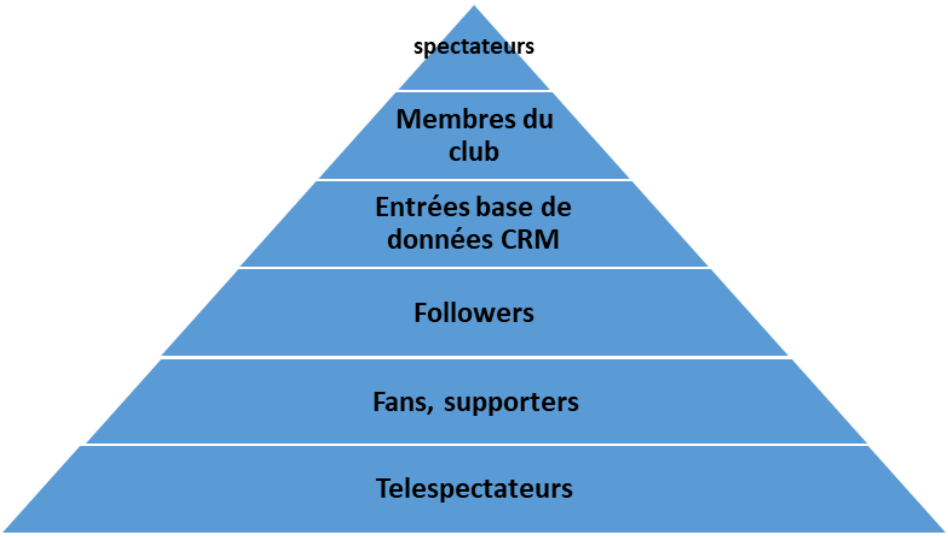
Le double rôle du service billetterie d'un club professionnel consiste en premier lieu, d'assurer la vente des tickets de matchs et d'abonnements aux supporters. Les clubs organisent ces ventes afin d'encourager les fans à acheter leurs tickets à l'avance, via un service d'abonnement qui englobe un « package » complet pour la saison. Ce qui lui permettra d'assurer une part de rémunérations et une certaine assistance régulière sur toute l'année sportive.

La deuxième tâche 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

[60] Kévin MARCZEWSKI, op. cit. p.59

comportementaux, d'en dégager des tendances qui seront par la suite analysées dans le but d'améliorer le service et d'augmenter les revenus (ECA, 2015).

Figure 2: pyramide de « *Custumer Relationship management (CRM)* » d'un club professionnel



Source 5 : ECA guide club management (2015)

2.1.3.2. Les dépenses liées aux activités d'un club professionnel

A titre d'exemple, sur l'exercice 2016/2017, le rapport financier publié par la LFP[61] française, les dépenses des clubs de premières divisions françaises s'élèvent à un total de 2,165 milliards d'euros. Ce chiffre est à mettre en relation avec les revenus collectés par ces mêmes clubs, 2.1 milliards d'euros, soit un déficit total de 101 Millions €. Les principaux postes de dépenses identifiés sont les salaires et les recrutements. Mais on constate ces dernières années un troisième poste, et qui est celui des dépenses liées aux investissements dans les infrastructures, que ce soit dans la rénovation ou la construction de nouveaux stades. Nous allons étudier comment les ressources financières sont dépensées dans le business model actuel du football professionnel européen.

A. Les sorties d'argent

Dans le football, les clubs doivent souvent faire des dépenses pour contribuer à leur bon fonctionnement. Pour cela, ils dépensent de l'argent dans les transferts pour acheter de nouveaux joueurs qui à l'avenir, pourront permettre de remporter des titres. Les clubs investissent aussi

[61] DNCG, op. cit. p.26

dans des centres d'entraînements où ils forment eux-mêmes de jeunes joueurs et où ils gèrent le système de recrutement des joueurs à travers le monde

a. La masse salariale

La masse salariale d'un club professionnel représente une proportion qui avoisine 62% de ses dépenses. Une somme qui est considérablement élevée. Dans la problématique d'établir le business model des clubs de football professionnels, il est important de situer le poids de la masse salariale dans le budget total des clubs de football. Le rapport[62] établi par l'UEFA sur l'exercice 2016, nous apprend que le coût de la masse salariale était souvent supérieur à 70% des dépenses totales. En réalité, si l'on considère les pays dont nous sommes sûrs d'avoir l'intégralité des coûts salariaux, seuls la Belgique, le Danemark, l'Allemagne et le Liechtenstein ont déclaré un pourcentage inférieur à 60% pour l'ensemble de leurs clubs. Les salaires sont donc le poste le plus important de dépenses des clubs de football allant même pour certains à l'exacte encontre d'une logique de rentabilité. Cette augmentation du poids salarial est particulièrement constante et très importante depuis 1995.

Selon l'étude XERFI (2011), presque 80% de la masse salariale du championnat français est destinée aux joueurs. Les origines de ces salaires faramineux sont dues essentiellement au caractère « non-substituable » des excellents joueurs. En effet, afin de rendre leurs équipes la plus compétitive possible, les clubs se sont lancés dans une course effrénée qui consiste à proposer des salaires de plus en plus importants aux éléments rares. Et puisque la demande d'éléments rares (les clubs professionnels) est plus forte que l'offre de marché (les superstars) on assiste à une explosion des valeurs contractuelles. D'après l'UEFA, le demande ne cesse d'augmenter face à une offre qui elle reste constante, et ce à la suite de *« l'arrêt Bosman 1995 »*[63]. Cette théorie directement issue des travaux de Lucifora et Simmons (2003) va dans le même sens des travaux réalisés par Rosen (1981) qui expliquent que les talents des superstars sont observables de tous et que sa rareté est de fait connue du public.

[62] UEFA, « *panorama du football interclubs européen : rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs »,* exercice financier2016, téléchargé sur : https://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/54/06/66/2540666_DOWNLOAD.pdf, p.81

[63] L'arrêt Bosman : *« c'est une décision de la cour de justice des communautés européennes (CJCE), rendue le 15/12/1995 relative au sport professionnel. Il tient son nom par le footballeur JEAN Marc Bosman qui avait été empêché par son club RC LIEGE de signé chez un autre club, alors que son contrat avait expiré* », Wikipédia, consulté le 20/09/2018.

b. Les transferts (recrutements)

Les coûts de transferts peuvent se chiffrer à plusieurs millions d'euros pour un championnat ou une équipe mais sont toujours à contre balance avec les bénéfices obtenus des transferts. Afin de comprendre pourquoi les investissements dans les mutations des joueurs sont devenus des éléments essentiels aux réussites sportives des clubs, il faut retracer le cadre spatio-temporel de ces derniers.[64]

Entre 1972 et 1995, les joueurs étaient liés à leurs clubs par des contrats à durée déterminée qui ne pouvait se rompre avant échéance. Mais après l'avènement de l'arrêt Bosman, on a assisté à une explosion des marchés de transfert en Europe, cela est dû essentiellement à la libre circulation des travailleurs à l'intérieur de l'UE.

En fonction de leurs moyens financiers ou même de leurs convictions commerciales, les clubs vont exercer des politiques d'investissements dans les mutations de joueurs totalement différentes dans leur propre ligue et entre les ligues. D'un point de vue « club » on peut opposer la stratégie d'Arsenal à celle du Real de Madrid. Le club anglais s'est spécialisé dans le recrutement de jeunes joueurs à fort potentiel qu'ils acquièrent à de faible coûts en raison d'un manque de renommée, pour ensuite les revendre à des prix bien plus élevés et donc réaliser une grosse plus-value. A l'inverse, le club de la capitale espagnole achète des joueurs à forte renommée, à un prix très élevé et tente d'amortir ces investissements par une politique de merchandising basée sur la notoriété de ses joueurs. Il s'agit là de deux politiques différentes, mais qui convergent vers un même objectif.

c. Les infrastructures

Les clubs peuvent investir leur argent dans des constructions plus ou moins rentable, comme des centres d'entrainements qui pourront permettre la formation de nouveaux joueurs ou un cadre d'entrainement agréable pour les joueurs déjà présents. De plus ces investissement plaisent aux supporters, par exemple, les supporters de l'olympique lyonnais sont largement favorable au projet de construction d'un nouveau stade Parc OL qui vient d'être inauguré en 2016.[65]

B. L'endettement des clubs

Certains clubs européens dépensent tellement pour être compétitifs ou pour donner une bonne image de leurs clubs, qu'ils finissent par s'endetter. Des clubs européens comme le FC Barcelone et le Real de Madrid qui accumulent respectivement 247 et 600 millions d'euros de

[64] Boris Bronkhorst, op. cit. p.37
[65] Kévin MARCZEWSKI, op. cit. p.58

dettes. A titre d'exemples, dans un article paru sur le site d'Eurosport[66], lors du *mercato* estival 2013/2014, le Barça avait dépensé près de 143 millions d'euros (contre 77 millions rapportés par les ventes). 110 millions pour le Real Madrid (contre 27 pour les ventes). La dette du Real s'élevait pendant cette période à plus de 530 millions d'euros, celle du club catalan à un peu moins de 300 millions d'euros. Pendant ce temps-là, le PSG a dû faire attention à ses dépenses après avoir été contrôlé financièrement par l'UEFA. Cette dernière avait instauré des règles qui se devait elle aussi, de respecter les lois. Or, le fair-play financier peut difficilement sanctionner un club sur une période où la règle n'était pas encore en vigueur. Pas de rétroactivité : les dettes du Real Madrid et du Barça sont ainsi passées entre les mailles du filet.

Cependant, d'après le même article[67], l'UEFA se devait d'agir. Et il fallait bien commencer à une date tout en donnant un cadre précis. En clair, le problème majeur du PSG, c'est que ses fonds viennent de son actionnaire. Or si la DNCG se contentait d'assurer la pérennité des clubs et acceptait l'apport d'un actionnaire pour éponger des pertes, le FPF va plus loin. La tentative parisienne du contrat de sponsoring avec l'office du tourisme du Qatar (ndlr : 150 millions d'euros dans un premier temps)[68] ne pouvait ainsi pas être validé.

2.1.4. Analyse des différents modèles économiques des clubs professionnels UE

Maintenant que nous avons défini le Business Model, étudié l'environnement entourant les clubs de football ainsi que les statuts et types de dirigeants sportifs, analysons de manière plus précise et détaillée les stratégies et Business Model de deux grands cadors des clubs européens. Pour ce faire, nous nous dirigerons vers deux clubs, le premier est anglais, le second est espagnol. Malgré une certaine similitude économique, il est intéressant de constater à quel point ces deux clubs peuvent être différents dans la façon dont ils sont gérés. Il s'agit de deux modèles économiques complétement différents, mais qui s'avèrent efficaces, et rentables. Une réussite financière, qui a permis à Manchester United et au FC Barcelone, de figurer tous les deux parmi les meilleures équipes d'Europe.[69]

2.1.4.1. Cas : Manchester United

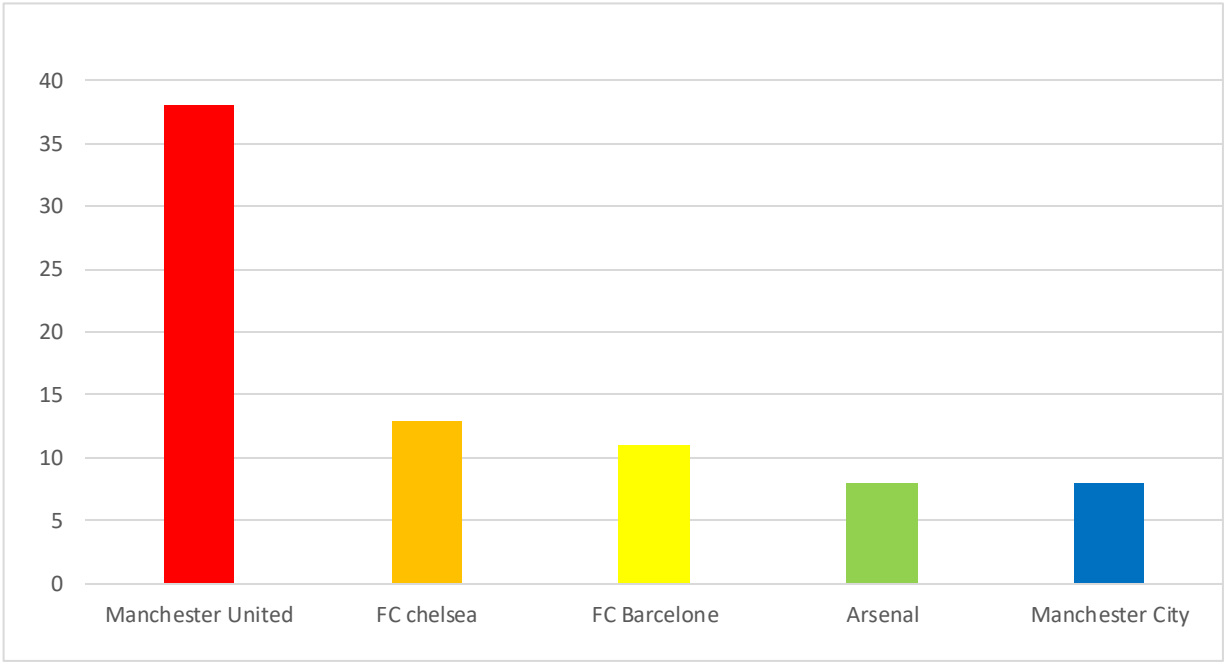
Club emblématique anglais, Manchester United est, depuis plusieurs dizaines d'années, une des équipes les plus performantes d'Europe. Cette emprise sur le ballon rond outrepasse

[66] Glenn Ceillier, « *les dettes du réal de Madrid et FC Barcelone », Eurosport, site : www.eurosport.fr*, publié le 13/10/2014
[67] Eurosport, Ibidem.
[68] Lebouedec *C. et al., « l'argent du football »*, sur : http://tpeargentdufootball.e-monsite.com/pages/partie-ii.html consulté le 20/11/2018
[69] Kévin MARCZEWSKI, op. cit. p.23

amplement les résultats sur le terrain. Avec son propriétaire américain, le milliardaire Malcom Glazer, le club voit toujours plus grand et plus loin. Un article du journal français « *LE FIGARO* [70]» en 2009, disait « *United symbolise parfaitement à lui seul le football-business du XXIème siècle avec tout ce que cela peut comporter comme des transferts records, des salaires illimités ou un merchandising plus que bien installé partout dans le monde* ».

Aujourd'hui, Manchester United est le club le plus riche au monde avec un chiffre d'affaires estimé à 676.3 millions d'euros pour l'année 2017(Deloitte, 2018)[71]. Malgré les dernières saisons décevantes s'expliquant par la fin de règne de Sir Alex Ferguson, le club a enregistré une croissance considérable qui s'explique par des recettes commerciales toujours mieux négociées. Entre les saisons 2015/2016 et 2016/2017, les recettes du club ont augmenté de 100 millions d'euros. Ceci s'explique notamment par de nouveaux partenariats importants avec Adidas et Chevrolet. La firme Adidas s'est engagée à verser un montant annuel de 80 millions d'euros pendant dix ans afin d'être présente sur les équipements du club. Les plus grandes entreprises mondiales n'hésitent plus à sortir le chéquier afin de s'associer à des clubs dont l'envergure confère une valeur ajoutée à leur marque dans le monde entier.

Graphe 1 : top 5 des clubs européens en termes de revenus pour l'année 2014



Source 6 : Bureau de l'économie du sport – 2015

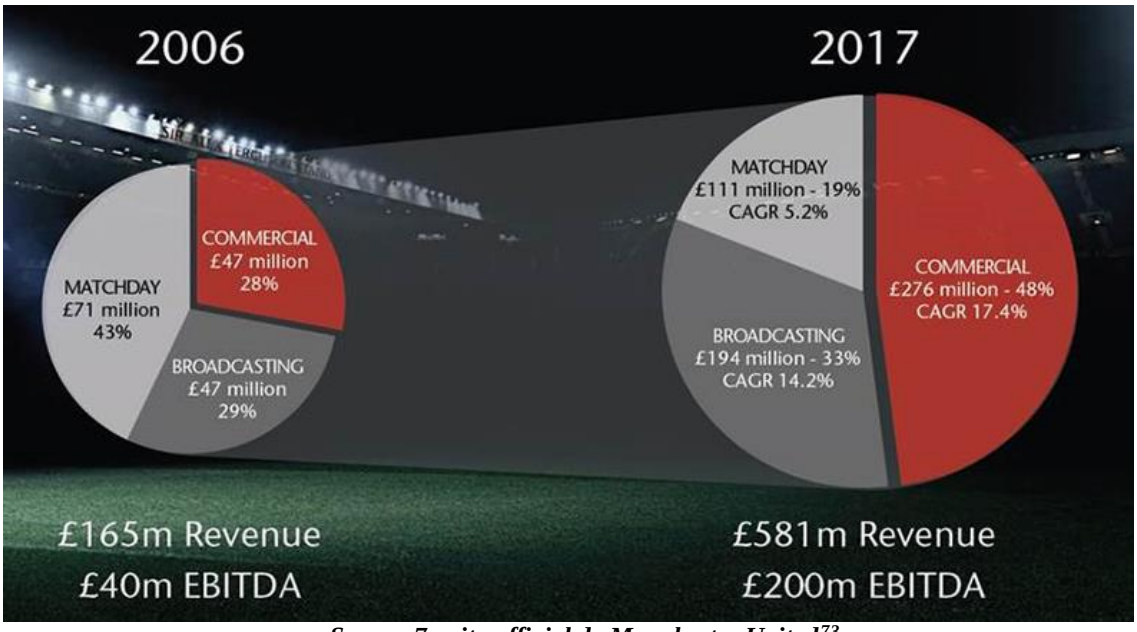
[70] Journal quotidien français fondé en 1826

[71] Deloitte football money league, « *rising stars : Football money League* », rapport de janvier 2018, p.10, récupéré sur : https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sbg-dfml-2018-infographic.pdf

Lors de la saison 2013/2014, les vingt plus grosses écuries européennes avaient négocié pas moins de 84 partenariats de sponsoring avec des firmes régionales. Ces 84 accords équivalaient à un montant total de 54 millions d'euros. Cependant, un peu moins de 60% de ce montant fut à mettre à l'actif de Manchester United, soit la bagatelle de 32 millions d'euros pour exactement 38 sponsors[72]. Le tableau ci-dessus montre la domination de la marque mancunienne sur le football européen (Bureau de l'économie du Sport – France, 2015).

Les graphes ci-dessus montrent l'évolution et la répartition des revenus du club depuis 10 ans. Le premier constat est inévitablement l'augmentation des revenus qui triplent en l'espace d'une décennie. Si l'on se base sur le rapport effectué par la société Deloitte, les revenus estimés pour l'année 2018 semblent encore augmenter. Attardons-nous tout d'abord sur la répartition précise des revenus.

Illustration 2 : le modèle des revenus du Manchester United



Source 7 : site officiel de Manchester United[73]

A. La partie commerciale

Elle représente 48% des revenus du club, soit 276 millions de livres sterling. Cette partie comporte en fait trois niveaux de revenus distincts : le « *Sponsorship* », le « *Retail, Merchandising, Apparel & product licensing* » et le « *Mobile & Content* ».

[72] Kévin MARCZEWSKI, op. cit., Statistiques mises à jour par nos soins, p.23

[73] Site officiel de Manchester United : www.ir.manutd.com/company-information/budiness-model.aspx, consulte le 10/09/2018

Le « *Sponsorship* » : le club se sert de sa marque et de sa communauté de fans pour développer de nouveaux partenariats avec des firmes régionales et internationales. Les différents marchés ont ainsi été segmentés suivant différentes stratégies de partenariat.

Le « *Retail, Merchandising, Apparel & product licensing* » : cette sous-partie concerne donc les ventes, le merchandising général, ainsi que les vêtements et produits dérivés sous licence. La vente d'habits de sport avec le blason du club représente un marché formidable avec bien sûr, les maillots officiels des joueurs du club comme produits phares. Les produits dérivés vont de la tasse de café aux draps de lit en passant par des kits de décoration pour voiture. Cette tranche commerciale est entièrement distribuée aux revendeurs agréés par la marque « Manchester United » dans des boutiques officielles, magasins de sport, plateformes Internet et autres chaines de distribution.

Le *« Mobile & Content* » : Grâce à la force et la qualité de sa marque, Manchester United a signé des accords avec des firmes de Telecom dans de nombreux pays afin de proposer un contenu mobile exclusif pour ses abonnés. Les fans du monde entier pourront dès lors bientôt s'abonner, moyennant paiement, à l'application Manchester United. Cet abonnement leur donnera accès à un large panel de vidéos, interviews, photos et concours, tout en proposant la vente en ligne des produits du club. Les revenus liés au contenu mobile étaient de l'ordre des 10.9 millions de livres pour l'exercice 2016[74].

B. La partie « *Broadcasting* »

Cette partie représente les droits télévisuels que perçoit et redistribue la fédération anglaise aux clubs en respectant une certaine proportion calculée sur l'attrait des clubs diffusés sur les écrans et chaines de télévision. *Manchester United* reçoit donc des revenus directement de la diffusion des matchs en "live" mais également des revenus indirects provenant de l'exposition des partenaires commerciaux durant les diffusions. Les revenus liés aux diffusions dérivent donc des droits télévisuels ardument négociés entre les différentes chaînes de télévisions locales et internationales. Plus un club est attractif et susceptible d'attirer des parts d'audience télé élevées, plus les chaines sont prêtes à délier les cordons de la bourse afin d'en avoir l'exclusivité sur petit écran. Au-delà des chaines privées ou publiques, Manchester United a également développé sa propre chaine *« MUTV »* disponible dans plus de 56 pays et proposant toute une série de reportages, interviews et analyses au sein même du club. Ces revenus se sont élevés à

[74] Kévin MARCZEWSKI, op. cit., Statistiques mises à jour par nos soins, p.26

194.1 million/£ pendant l'exercice précédent (2017) à 204.1 millions/£ en fin d'exercice (juin 2018), soit un taux de croissance annuel (CAGR)[75] de 17.4%.

C. La partie billetterie

Enfin la dernière partie des revenus, tout aussi considérable, concerne la billetterie. Old Trafford est l'un des stades les mieux équipés au monde et avec ses 75.643 sièges, il est le plus grand stade au Royaume-Uni. L'assistance moyenne lors des matchs est de l'ordre de 99%, ce qui signifie que les mancuniens jouent quasiment continuellement à guichets fermés. Le prix des places varie entre 100 et 500 euros par match, ce qui constitue des revenus avoisinant les 111 millions de livres annuellement, soit 19 % des revenus totaux pour l'année 2017, soit une progression de 5.2% par rapport à 2016 (109.8 M/£)[76].

En résumé, les têtes pensantes du club de Manchester United ont très bien compris la problématique actuelle : il ne suffit plus de vendre des tickets à l'entrée du stade pour être rentable, d'où l'obligation de suivre un Business Model clairement défini pour rendre les résultats financiers du club indépendants des résultats sportifs de l'équipe. Trop souvent dans les clubs de moindre envergure, un élément dépend de l'autre, ce qui pose tôt ou tard des problèmes quand on sait qu'une mauvaise saison sportive est toujours possible. Manchester United est donc devenue une marque en tant que telle qui se vend partout dans le monde grâce à un projet commercial et marketing rondement mené.

Le stade d'Old Trafford n'est plus seulement un stade où se rendent les supporters toutes les deux semaines. Il s'agit également d'un endroit où l'on peut aller manger au restaurant, faire du shopping ou réserver ses vacances dans une agence spécialisée, le tout à l'effigie du club. A Manchester United, tout se décline à travers le blason et les produits dérivés s'exportent plutôt bien. Le modèle économique du club conduit au développement de la marque « *United* » dans les pays émergents que sont l'Inde ou la Chine. Pour ce faire, le club a ouvert de nombreuses boutiques en Asie, spécialement en Inde et en Chine, où l'intérêt de la population pour le football ne cesse de croître. Ces stratégies de diversification des recettes poussent aussi le club à organiser des tournées de pré-saison en Asie où l'accueil réservé aux joueurs est aussi important que les retombées financières qui en découlent. L'objectif de l'exportation de la marque « *Manchester United* » se traduit aussi par la création de fan clubs ou d'académies de football flanqués du blason « *Manchester United* ». Ainsi, le club anglais forme en partie ses

[75] L'acronyme CAGR désigne le taux de croissances annuelles moyennes, ou taux de croissance global annuel.
[76] Ibidem, p.27

futures générations de joueurs ou de supporters tout en entretenant l'image véhiculée par le club en Asie (Manchester United, 2017)[77].

2.1.4.2. Cas FC Barcelone

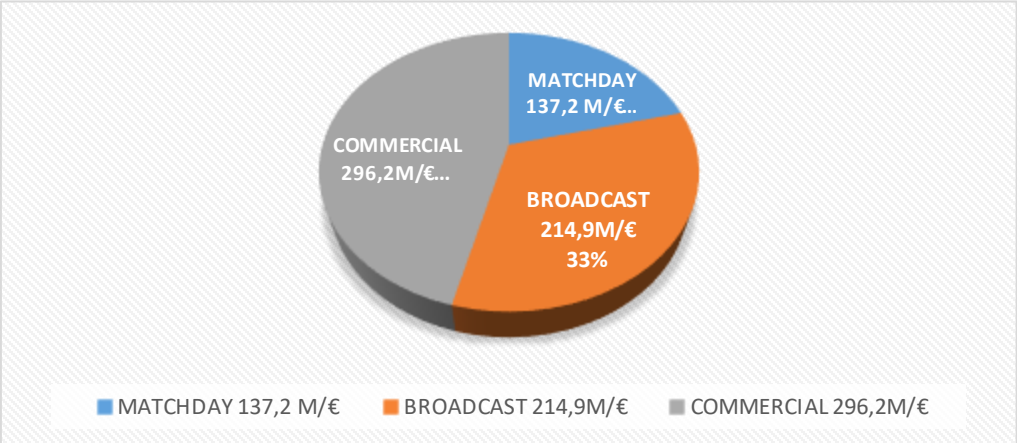
Apres avoir abordé le modèle économique du Manchester United, nous allons nous pencher désormais sur celui du FC Barcelone.

Il s'agit à la fois d'un business social et économique qui diffère de celui M.U, mais semble fonctionner puisque selon le rapport 2017 publié par le cabinet DELOITTE[78], le chiffre d'affaires (CA) de la formation catalane cumule 648.3 millions d'euros lors du dernier exercice (2017), soit une croissance de 28 millions (5%) par rapport à l'année 2016. Un chiffre d'affaires qui est susceptible d'augmenter grâce à des prévisions pour l'année 2018/2019 de 700 m/€, boosté par un nouveau partenaire de taille à savoir le géant japonais des ventes en ligne « RAKUTEN »[79].

A. 296.2M€ pour le FC Barcelone via la partie commercial

La répartition du budget est assez similaire à celle du Real Madrid. Les recettes marketing, comprenant le sponsoring, événementiel et produits dérivés cumulent près de 296 millions d'euros par année, principalement grâce au duo Qatar – Nike qui permet d'obtenir un trésor de guerre de 63 millions d'euros par année. Sauf que, par le passé, le club a cultivé une image bien différente qu'aujourd'hui.

Graphe 2 : le modèle des revenus du FC Barcelone pour l'année 2017



[77] Site officiel de Manchester United : www.ir.manutd.com

[78] Deloitte football money league, *« rising stars : Football money League »*, rapport de janvier 2018, p.15, récupéré sur : https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sbg-dfml-2018-infographic.pdf

[79] Marc Limacher, « *FC Barcelone : On a décrypté le modèle économique des Blaugrana »,* article paru dans « Sportune » récupéré sur : www.sportune.fr , publié le 04/02/2013, mise à jour par nos soins.

Source 8 : Deloitte Football Money League 2018

Longtemps sans sponsor maillot payant, le Barça avait mis en place une politique d'échange de sponsoring, un peu à la manière de l'équipe de France de Football. Cela lui a longtemps permis de rester dans la course financière. Le ticket d'entrée va d'un million d'euros à 4 millions pour une place de top sponsor. Le club vend aussi 1,5 millions de maillots dans le monde et plusieurs produits dérivés[80].

B. Un modèle barcelonais encore très dépendant des droits TV

Grâce aux efforts fournis pour développer les revenus privés du club, les droits TV lui rapportent 214.9 millions d'euros par année avec une croissance d'environ 12.2 millions/€ due essentiellement à l'intégration de la vente centralisée, une somme qui représente une bonne partie des revenus. Le FC Barcelone cumule les droits ibériques, la ligue des champions et les produits dérivés de ses tournées. Le titre de champion d'Europe aide à gonfler le pactole, mais, à la différence des autres clubs, les droits TV représentent encore la principale manne privée du club, montrant que le modèle du Barça est encore ancien et similaire à celui du football des années 90.[81]

C. supporters-socios, c'est 137.2 millions/€ !

Historiquement, le budget du FC Barcelone était basé sur deux sources de revenus : les droits TV et les revenus des Socios[82], ces derniers étant la principale source durant longtemps. Les socios restent une source importante aujourd'hui. Le club compte aujourd'hui 223.000 socios, ce qui représente environ 137.2 millions d'euros de revenus annuels dans le stade du Camp Nou qui compte 99.000 places et qui appartient au club *catalan*[83]. Le reste des revenus provient des transferts. Il faut compter entre 20 et 50 millions par année à mettre dans cette balance comptable.

D. Le FC Barcelone, une image sociale face au business du Real Madrid

Comme pour le Real Madrid, le club appartient à ses *socios*. En cela, il n'a pas d'actionnaire comme les autres clubs étudiés précédemment. Toutefois, à la différence du club madrilène qui cultive une image d'affaire importante, les *blaugrana* ont une image plus sociale. Cela tient déjà à son slogan : « *Plus qu'un club* » et aussi à ses racines catalanes. Des racines cultivées à

[80] Marc Limacher, Ibidem.
[81] Ibidem.
[82] C'est le surnom donné aux fanatiques des clubs espagnols, comme Tifosi pour les italiens.
[83] Il s'agit d'un surnom donné aux habitants Barcelonais en rapport à leur territoire (la Catalogne)

l'extrême, avec le stade du « *Camp Nou* » aux couleurs de la Catalogne indépendantiste. L'image du Barça est donc sociale et politique, cultivée par le contrat avec l'Unicef, datant de 2006 et surtout le *storytelling*[84] autour de Lionel Messi et son histoire autour de son handicap. Cela le rapproche des fans et des gens en général. Le club dispose aussi d'une fondation qui devient un levier puissant pour ses affaires de sponsoring aujourd'hui.

2.2. Analyse des différentes spécificités de la gestion d'un club professionnel

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 influer sur une entreprise dite « ordinaire » ?

2.2.1. 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[85].

[84] Le storytelling *: « il s'agit d'une méthode de communication marketing fondée sur une structure narrative du discours qui s'apparente à celle des contes, récits »,* wikipédia, consulté le 18/10/2018

[85] Kévin MARCZEWSKI, op. cit., p.30

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 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 essentielle 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[86].

Au sein du football européen, il n'y a pas de modèle ou de structure traditionnelle de base. Selon Anatoli Kapski[87] : « *La structure idéale d'un club, ce sont les bonnes personnes aux bons endroits. Ce n'est pas une grande chose qui fait la différence, mais une combinaison de petites choses* ». 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. Jarosz O.,[88] dans son etude au sein de « European Club Association », avait identifié 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

[86] Ibidem., p.31

[87] A. Kapski, président du club de football du Bate Borisov depuis 1996

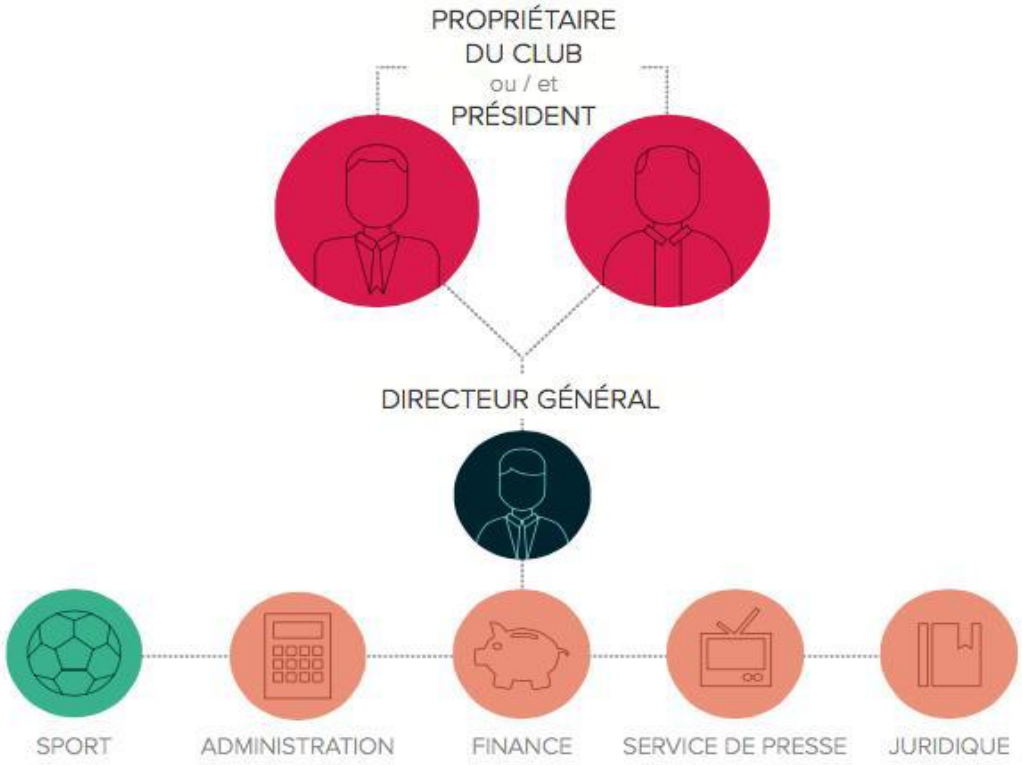
[88] O. Jarosz, « *club management guide* », *ECA, 2015, récupéré sur : https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43202991/ENG_ECA_Club_Management_Guide_extract.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1543377734&Signature=uXGV4ioOQWZqguH3k0ctfz1Myd4%3D&response-content-disposition=attachment%3B%20filename%3DClub_Management_Guide.pdf*

symbolise la partie sportive. Enfin, l'orange est utilisé pour tous les départements techniques et les services de support du club.

2.2.1.1. Organigramme commun d'un club

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).

Illustration 3 : organigramme basique d'un club



Source 9 : ECA club management guide 2015

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.

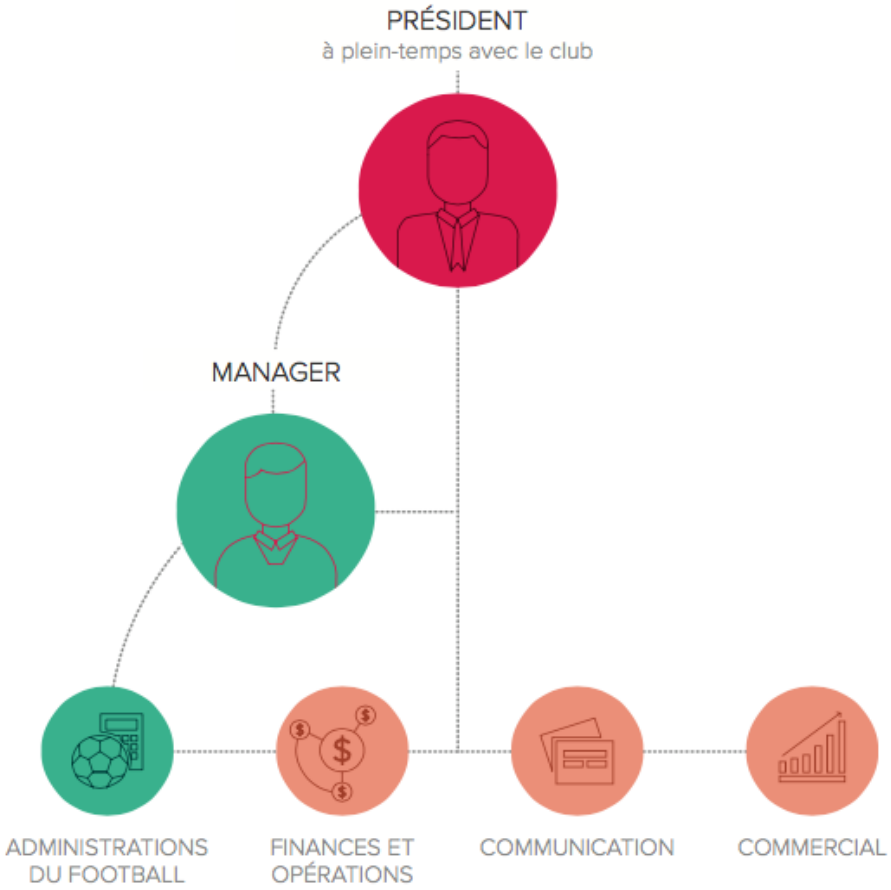
2.2.1.2. Organigramme selon l'approche anglo-saxon

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 à son opinion, ainsi que celui de son président dans l'ensemble des départements stratégiques et sportifs du club pour lequel il travaille.[89]

Illustration 4 : organigramme selon le modèle anglo-saxon



Source : ECA club source : management guide 2015

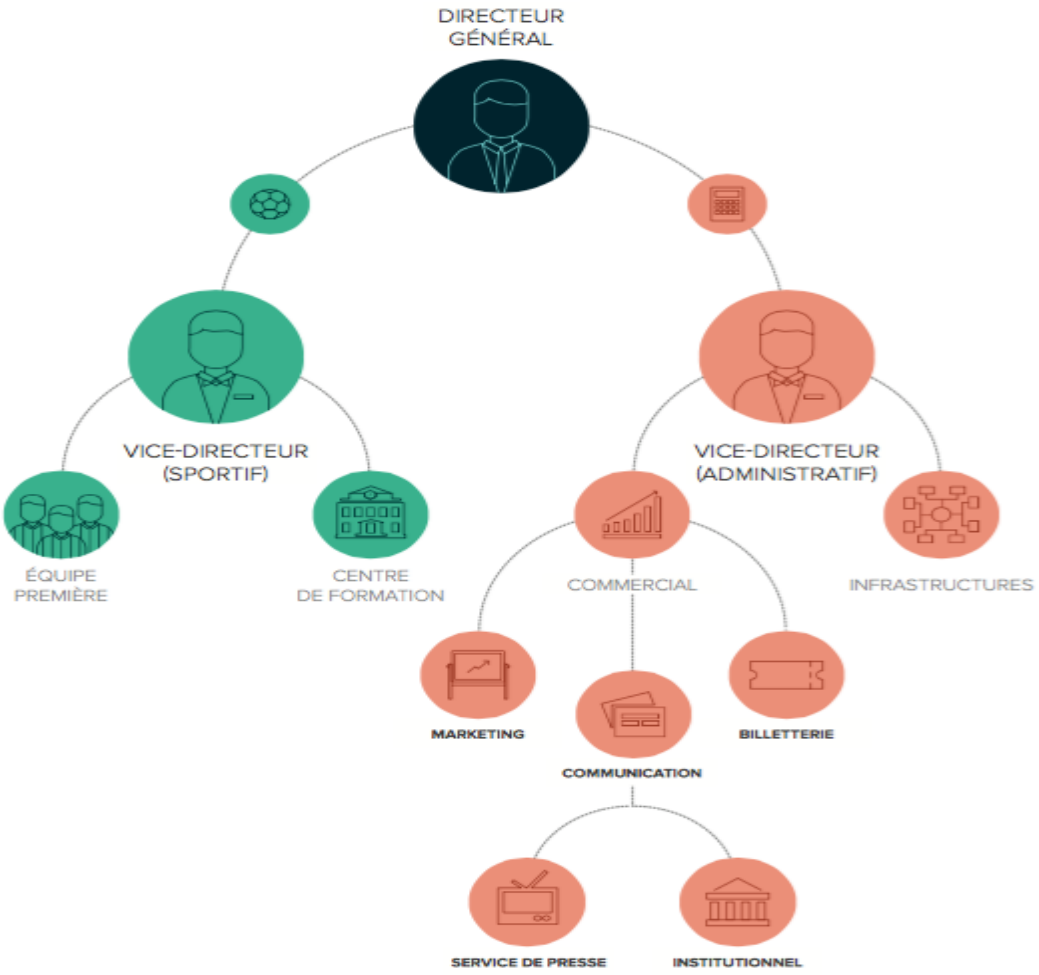
2.2.1.3. Organigramme selon l'approche sud-européenne (Espagne)

Selon le modèle sud-européen représenté ci-dessous, 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.[90]

[89] Kévin MARCZEWSKI, op. cit., p.34
[90] Ibidem, p. 35

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).

Illustration 5 : organigramme selon le modèle sud-européen



Source : ECA club management guide 2015

2.2.2. La double fonction marketing/communication dans un club de football

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.[91]

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. La communication au service du football

La communication au sein des clubs peut être découpée en deux (02) parties : communication interne et la communication externe, qui sont deux parties bien différentes mais indispensables à la structuration d'un club.[92]

Au niveau de la communication interne, elle est vraiment spécifique à chaque club. Il n'existe pas de recettes miracles et chaque club est imprégné par des habitudes et des valeurs qui lui sont propres. Ainsi, on ne saurait donner de trop nombreux conseils tant chaque organisation possède de spécificités qui ont jusqu'ici plus ou moins bien fonctionné.

Cependant certaines mesures nous paraissent indispensables :

- ***La transparence*** **:** le club se doit d'être transparent vis-à-vis de ses différents membres (dirigeants**,** joueurs, staff technique,…) ; chaque personne doit pouvoir être mise au courant des actions du club, des informations importantes, décisions prises en comité directeur…
- ***Les valeurs*** **:** il est important de communiquer auprès des membres sur les valeurs du club. Ceux-ci doivent se retrouver autour d'un certains nombres de valeurs qu'ils ont en commun, exemple : règlement intérieur, les règles de bonnes conduites, mais aussi communiquer sur les moments de joies et de la réussite sportive ou organisationnelle.
- ***Circulation de l'info*** **:** il est nécessaire de définir comment les informations vont être transmises (site internet, page FACEBOOK, SMS pour les convocations, envoi d'emails,….).

Concernant la communication externe, elle est directement liée avec la partie marketing (sponsoring, publicité,…). Ainsi il est utile de définir un plan de communication qui contient

[91] FOOTBALL CLUB BUSINES, « *communication* », Word Press, consulté sur : http://footclubbusiness.wordpress.com/communication/ le 25/10/2018

[92] Ibidem.

plusieurs éléments et que nous allons résumer comme suit : « Définir une cible à toucher, un message à faire passer et des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs ».

Prenons l'exemple d'un club qui cherche à développer sa visibilité et sa renommée pour attirer plus de spectateurs et augmenter ses recettes en billetterie[93] :

- ***Définir la cible*** **:** les sportifs, les étudiants, les couples avec leurs enfants. Cette étape est très importante car on ne va pas communiquer de la même maniéré pour attirer un couple avec ses enfants, qu'avec un groupe d'étudiants.
- ***Le message*** **:** il doit également être adapté à la cible pour être efficace. Si on décide d'attirer de nouveaux joueurs dans les catégories de jeunes, le message ne sera pas le même que pour recruter des joueurs seniors, une fois encore à cause des attentes qui vont varier selon le public visé
- ***Les moyens :*** directement dépendant des deux premières dimensions, il constitue la finalité de l'opération de communication et sa mise en action. Par exemple, un club qui veut développer sa visibilité décidera peut-être d'embaucher un « *community manager* » afin d'augmenter sa présence sur les réseaux sociaux et sur internet, ou décider d'organiser un évènement marquant avec une couverture médiatique importante.

Quoi qu'il en soit, toute opération de communication doit être le fruit d'un travail réfléchi pour atteindre les objectifs fixés au départ et de répondre à des besoins particuliers. Il est ainsi, important de communiquer de manière régulière afin de garder un niveau d'attention élevé chez les personnes en relation avec les clubs et qui sont les plus fidèles à celui-ci.

2.2.2.2. Le marketing sportif dans un club de football

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

[93] Ibidem.

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[94], 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 débourser 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.

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). (ECA, 2015)

2.2.3. La gouvernance dans l'organisation sportive

La gouvernance d'entreprise peut être définie comme l'ensemble des dispositifs permettant d'encadrer l'action des dirigeants ou, pour reprendre la définition de Charreaux G. (1997)[95], «*le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ».

La gouvernance d'un sport, et du football professionnel en particulier, concerne, bien sûr, les clubs, mais aussi les instances nationales et internationales et le fonctionnement des mécanismes réglementaires. Ainsi dans cette partie, nous allons dans un premier temps définir les différentes approches (partenariale, actionnariale) de la gouvernance dans un club sportif professionnel, puis nous aurons à analyser ses mécanismes.

[94] Chavanat, N., « *Marketing du Football* », France : Economica, 2015

[95] Charreaux G., « *le point sur le gouvernement des entreprises »,* IAE DIJON, juillet 1997, p.2, obtenue sur : https://www.researchgate.net/profile/Gerard_Charreaux/publication/4875181_Le_point_sur_le_gouvernement_des_entreprises/links/02e7e532cae6eed4af000000/Le-point-sur-le-gouvernement-des-entreprises.pdf

2.2.3.1. Les différentes approches de la gouvernance

Dans courant disciplinaire de la gouvernance On distingue traditionnellement deux principaux modèles de gouvernance d'entreprise : le modèle actionnarial qui se focalise sur la relation actionnaires vs dirigeants- et le modèle partenarial qui prend en compte les différentes parties prenantes (stakeholders) de la firme et insiste sur les mécanismes de contrôle internes (Plihon, Ponssard et Zarlowski, 2001)[96].

A. La théorie actionnariale de la gouvernance

Constituant l'approche financière de la gouvernance, la théorie actionnariale est axée sur les conflits d'intérêts entre les actionnaires d'un côté et les dirigeants de l'autre. Cependant, les théoriciens du modèle actionnarial, dans la lignée de (Berle A. & Means G., 1932), se focalisent principalement sur la divergence d'intérêts entre actionnaires et dirigeants. Ils insistent sur les mécanismes externes de gouvernance pour superviser ces contrats : marché des prises de contrôle, marché du travail des dirigeants et conseils d'administration élus par les actionnaires.

Ainsi, l'objectif du dispositif de gouvernance actionnariale est de mettre en place un certain nombre de mécanismes permettant de discipliner le dirigeant et de réduire son espace discrétionnaire afin de sécuriser l'investissement financier des actionnaires. La création du maximum de valeur passe exclusivement par la discipline du dirigeant.

Il s'agit d'un modèle sportif nord-américain qui s'est construit sur une finalité économique, l'objectif des clubs étant de maximiser leurs profits, tout en garantissant un spectacle de qualité. Et ce, au détriment du résultat sportif. Le championnat organisé par une Ligue professionnelle est unique, où les équipes qui y participent ne connaissent ni montée ni descente (un système de compétition fermé) et ou seules les critères de économiques[97] peuvent déterminer de la participation ou non d'un club dans compétition La concurrence se joue sur le terrain de l'économique par la formation de Ligues rivales, nullement sur le terrain sportif, les équipes étant garanties de leur participation à ce championnat unique.

B. La gouvernance partenariale

Selon E. ZOUKOUA[98], « *La théorie partenariale de la gouvernance permet de prendre en compte l'apport de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise dans le processus de création et répartition de la valeur* ». Dans cette approche, la firme est considérée comme une

[96] Ponssard P. et Zarlowski, cité par Senaux B., *«Gouvernance des clubs de football professionnel : une approche partenariale* », 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004, p.3

[97] Achat d'une franchise ou faillite.

[98] Zoukoua E., *« la complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : application au secteur associatif* », IAE d'Orléans, janvier 2011, p.5

équipe de facteurs de production dont les synergies sont à l'origine de la création de valeur. La valeur est ainsi créée par convention des efforts de l'ensemble des parties prenantes : c'est la valeur partenariale.

Au sein des clubs, diverses parties prenantes évoluent avec des degrés d'influence différents (Senaux 2004) et l'économie du football professionnel tourne autour de la valorisation de trois actifs immatériels (Paché et N'Goala 2011)[99] : les trois « K » (capitale joueurs, club et supporters) cités précédemment.

Contrairement au modèle américain (actionnariale), le modèle européen (partenariale), est un mouvement sportif uni par un mécanisme continu de promotion/relégation et une organisation territoriale unissant une équipe à une ville. Dans ce contexte, l'objectif des clubs est de maximiser les victoires sous la contrainte du respect du budget. Ainsi, autant les résultats sportifs que la situation financière peuvent aboutir à l'exclusion de clubs des épreuves de haut niveau (championnat d'élite). Sur le plan économique, il existe une grande distanciation entre l'ensemble des clubs Européens. Ainsi, chiffre d'affaires, charges fiscales et sociales, contrôle de gestion, multipropriété, cotation en bourse, propriété des installations sportives, vente et répartition des droits commerciaux sont autant de facteurs d'hétérogénéité.

Il faut toutefois aborder cette notion de gouvernance partenariale de façon prudente car elle fait référence à des rapports de force et à des influences croisées. Les aspects individuels et particuliers sont prédominants. Les flux financiers illégaux de l'industrie du sport, liés au dopage et à la corruption en faveur d'une des deux équipes ou dans le cas de paris sportifs, se sont aussi développés (Drut 2011). D'autres dérives financières prennent aussi de l'ampleur à cause de la volonté de certains de contourner les régulations mises en place dans leur pays : prêts fictifs aux joueurs et paiement de contrats d'image aux sportifs via des sociétés situées dans des paradis fiscaux, abus de biens sociaux, etc. (Bourg et Gouguet 2012)[100]. Ces évolutions traduisent une dépendance accrue des clubs français vis à vis de parties prenantes difficilement maîtrisables.

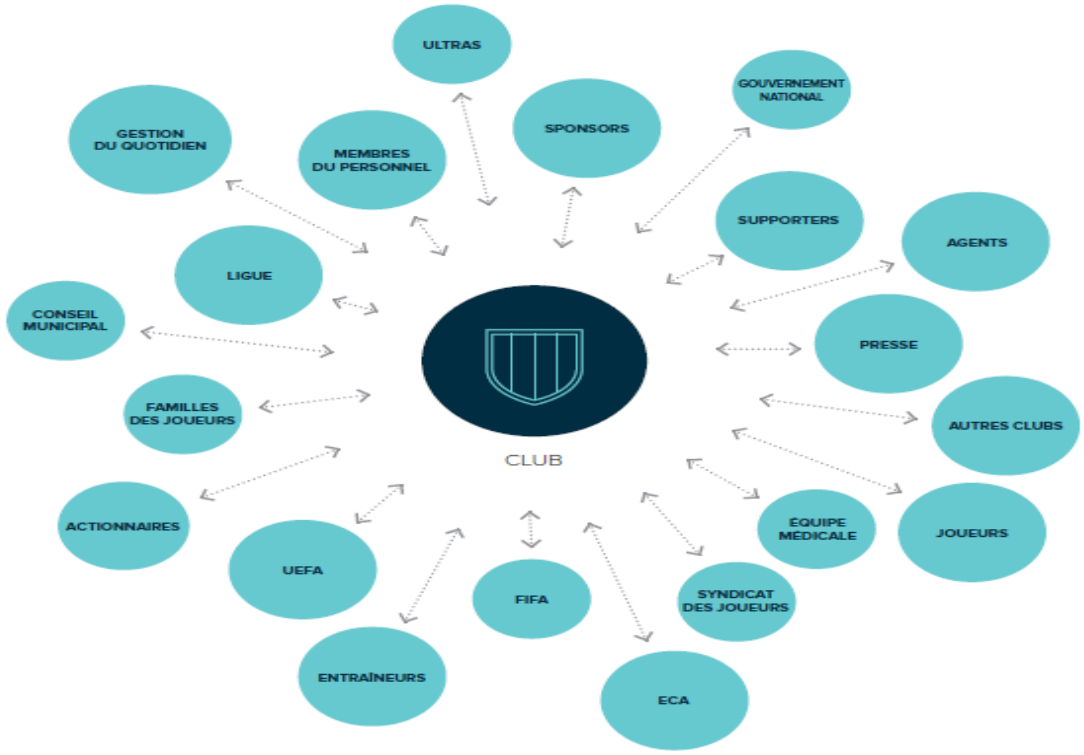
[99] Paché G. et N'Goala G. (2011), « *Les stratégies de création et d'appropriation de la valeur dans un contexte d'incertitude majeure : le cas du football professionnel* », management et avenir, vol. 6, n°46, p. 53-78, obtenu sur : https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=MAV_046_0053&download=1

[100] Bourg J.-F et Gouguet J.-J., « *Economie du sport, Editions La Découverte* », collection Repères, (cité par F. Meyssonnier & M. Mincheneau, *« Le contrôle de gestion des clubs de football professionnel »,* janvier 2014, récupéré *: https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00936874/document*

2.2.3.2. Les parties prenantes d'un club de football professionnel

Les parties prenantes, ou communément appelées « s*takeholders* » 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 d'œil à l'organigramme afin de déterminer l'intérêt et l'influence de chacun dans le fonctionnement d'un club de football. 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.

Illustration 6 : parties prenantes d'un club professionnel « *stakeholders* »



Source : ECA club management guide 2015

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.[101]

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).

2.2.3.3. Les mécanismes de gouvernance dans un club professionnel

Les mécanismes de gouvernance (interne et externe) dans un club professionnel sont nombreux et bien documentées dans la littérature, nous tenterons ainsi de les expliquer de manière claire et brève

A. Conseil d'administration

Les mécanismes de gouvernance traditionnels tels que le rôle du conseil d'administration ou la régulation par le marché, privilégiés par le modèle actionnarial, semblent relativement inefficients ou inadaptés aux clubs sportifs professionnels. Le conseil d'administration des clubs pourrait avoir un rôle clé et être l'endroit où les différents stakeholders se rencontrent régulièrement. La participation des représentants des supporteurs est de plus en plus fréquente, soit directement, ou bien travers d'autres instances ou par des réunions régulières mais informelles. L'association historique est habituellement largement représentée dans le conseil d'administration de la structure professionnelle. Mais le problème principal est avant tout de contrôler et d'impliquer le personnel sportif (joueurs et entraîneurs). En effet selon Senaux, avoir un représentant des joueurs dans le conseil d'administration n'est vraiment pas recommandé, vu que ces derniers dans la majorité des cas ne restent pas très longtemps au sein du club.

[101] Kévin MARCZEWSKI, op. cit., p.37

Néanmoins, il semble intéressant pour ne pas dire indispensable d'inclure un représentant de la sphère sportive, qui pourrait être l'entraîneur ou d'un « manager sportif » qui couvre non seulement l'entraînement, mais aussi des tâches plus administratives dans le conseil d'administration, comme c'est le cas en Angleterre.[102]

Par ailleurs, le conseil d'administration devrait conserver un important pouvoir de contrôle ex ante en terme de recrutement, de loin la plus forte source d'investissement et de dépenses récurrentes (salaires), et ne pas donner les pleins pouvoirs à l'entraîneur comme c'est encore trop souvent le cas.

B. La régulation par le marché

En ce qui concerne la régulation par le marché, l'industrie du sport présente certaines spécificités. Ainsi, parler d'un marché des prises de contrôle, qui est généralement considéré dans le modèle actionnarial comme la solution de dernier recours dont l'existence rend crédible tous les autres mécanismes, est difficilement envisageable dans le cas des clubs sportifs professionnels : en France les clubs ne sont pas cotés ; il y a relativement peu d'investisseurs susceptibles de s'intéresser à une activité aussi aléatoire (incertitude des résultats sportifs notamment) et ces investisseurs ne peuvent pas, pour des raisons évidentes d'équité sportive, investir dans deux clubs du même sport; mais surtout –du fait de la convention la liant au club- l'association-support conserve un pouvoir d'approbation assez fort, sans même mentionner les éventuelles difficultés d'acceptation par les fans et les joueurs.

Il en est de même du marché du travail des dirigeants : ceux-ci sont souvent des représentants directs de l'actionnaire principal et, jusqu'à la création, de la SASP ne pouvaient pas être rémunérés, comme c'était également le cas dans d'autres pays européens.[103]

C. Incitations et contrats

L'approche par les contrats permet également de faire ressortir des aspects intéressants de la gouvernance des clubs sportifs professionnels. La protection contractuelle traditionnelle (contrat explicite) apparaît surtout efficace pour les salariés dont l'investissement spécifique à la firme est peu élevé ce qui n'est manifestement pas le cas des sportifs professionnels. On peut cependant se demander comment le club peut se prémunir de comportements opportunistes des

[102] B. Senaux, « *gouvernance des clubs de football professionnel : une approche partenariale », 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004, p.19, obtene sur https://www.strategieaims.com/events/conferences/10-xiiieme-conference-de-l-aims/communications/550-gouvernance-des-clubs-de-football-professionnel-une-approche-partenariale/download*

[103] B. Senaux, ibidem.

joueurs dans un cadre bien particulier : la formation. Il s'agit en effet d'un investissement lourd consenti par le club qui se trouve régulièrement mis à mal par ce qui est parfois considéré comme un "pillage" par les clubs riches.

Ce qui a conduit la FIFA à adopter nouveau système de transferts en 2001, prend cet aspect en compte en introduisant un principe de compensation des clubs formateurs lors de tout transfert.[104]

D. Relation multi-principal-agent

Un des principaux intérêts de cette étude est probablement qu'elle suggère des solutions pour résoudre la question des objectifs conflictuels dans une relation multi-principal – agent. La théorie de l'agence généralisée introduite par Hill et Jones (1992)[105] soulevait en effet deux difficultés majeures : premièrement, identifier stakeholders auxquels les dirigeants doivent prêter attention ; deuxièmement, trouver un moyen de satisfaire les objectifs de ces stakeholders. Il apparaît que, bien que les stakeholders des clubs de football poursuivent de multiples objectifs, ceux-ci peuvent être résumés à deux principaux : la performance sportive et les résultats financiers. Ainsi, pour éviter toute situation conflictuelle des parties-prenantes, il est recommandé d'identifier clairement leurs objectifs et de les organiser hiérarchiquement afin de trouver une corrélation directe entre eux. L'attention des dirigeants se portera alors sur les principaux objectifs clés, dont les autres seront des conséquences quasi- naturelles[106]

2.2.4. Le contrôle de gestion dans un club professionnel

Le contrôle de gestion a pour objectif principal de comparer les données constatées (à travers des documents comptables) et les données budgétaires afin de mettre en relief des écarts, puis décider d'actions. En interne, le contrôle est assuré par le service financier du club. Une fois les causes des écarts identifiées, sa mission consistera à actualiser les documents prévisionnels. Le contrôle de gestion donc, à priori, la fiabilité théorique des budgets et, à posteriori, leur degré de réalisation.

2.2.4.1. Performance sportive et/ou performance économique

Une définition précise et sans ambiguïté des objectifs de toute organisation et, par ce biais, des résultats attendus, permet d'analyser la situation et de prendre toutes les mesures utiles au regard de ces objectifs. Un club sportif professionnel se trouve confronté à la fois à des

[104] B. Senaux, ibidem, p.21

[105] Hill C.W.L. & Jones T.M. (1992), « *Stakeholder-Agency Theory »,* Journal of Management Studies, cité par B. Senaux, « *Gouvernance des clubs de football professionnel : une approche partenariale* », 2004, p.23

[106] B. Senaux, p.23

impératifs économiques et sportifs. Se pose donc la question de la définition de ses objectifs et de ses résultats. S'agit-il de maximiser le bénéfice ou bien, de privilégier la performance sportive ?

Deux modèles coexistent, le modèle américain où les clubs sont généralement perçus comme "maximisateurs" de profits, et le modèle européen où ils donnent plutôt la priorité à la performance sportive sous une contrainte d'équilibre budgétaire.[107]

La raison, et qu'aux États-Unis, pour participer à un championnat, le club doit acheter une franchise à a ligue professionnelle organisatrice. Les ligues et les compétitions américaines ont la caractéristique d'être des ligues fermées, ce qui veut dire, qu'en fin de saison les clubs n'auront pas à en courir le risque de relégation, étant donné qu'il n'existe pas de système de promotion et de relégation dans ces championnats. Ainsi, les clubs américains auront pour premier objectif de maximiser leurs profits, et ce au détriment de la performance sportive. [108]

A contrario, le modèle européen et français en particulier, seuls les résultats sportifs décident d'un maintien, ou d'une relégation d'un club. Par ailleurs, les quarantes clubs de football de ligue 1 et de ligue 2 ont le statut de sociétés commerciales. Mais, si formellement, le cadre juridique est tout à fait comparable à celui des entreprises privées classiques des autres secteurs de l'économie, la réalité économique actuelle des clubs est assez différente. Selon une étude du cabinet EY[109] réalisée à l'initiative des syndicats Première Ligue et UCPF, les 43 clubs professionnels de football (L1, L2 et National) ont généré un chiffre d'affaires de 2,1 milliards d'euros lors de la saison 2015-2016, soit une augmentation de 49% par rapport à 2010-2011. Les principales recettes pour les clubs ont été les droits audiovisuels (762 millions d'euros), devant le produit net des transferts de joueurs (429 millions), les produits divers comme le merchandising (374 millions), le sponsoring (372 millions) et les recettes de match (183 millions)La rémunération globale du personnel, composée principalement des joueurs, représente 75% des charges d'exploitation des clubs et le déficit d'exploitation cumulé des 40 clubs est de plus de 323 M€. Les produits apparaissent très dépendants de la performance sportive donc fortement aléatoires tandis que les charges sont principalement fixes.

Peu de propriétaires acceptent aujourd'hui de combler continuellement les déficits des clubs et la régulation mise en place par la DNCG a pour objectif l'équilibre financier. La performance

[107] Touchais L., « *sport spectacle et contrôle de gestion : utopie ou réalité ?étude des clubs de football professionnel »,* 21ÈME CONGRES DE L'AFC, May 2000, France, récupéré sur : https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00587514 , p.5

[108] Touchais L., Ibidem.

[109] Site du journal sportif français « l'Equipe » : https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Plus-de-deux-milliards-d-euros-de-chiffre-d-affaires-pour-les-clubs-professionnels-francais-en-2015-2016/851199 , Consulté le 20/11/2018

sportive est prédominante mais la dimension financière n'est pas une simple variable d'ajustement : l'objectif d'un club est en général d'optimiser des résultats sportifs sous contrainte d'équilibre des comptes (Kesenne 2002)[110].

2.2.4.2. Les outils de contrôle de gestion d'un club professionnel

D'après des entretiens réalisés par L. Touchais[111] avec la DNCG ainsi que trois (05) clubs professionnels de la ligue 1 française, il a pu identifier trois (03) outils de contrôle de gestion qui sont toujours utilisés dans leurs activités de contrôles. Ces outils sont :

A. La comptabilité de gestion

La mise en place d'une comptabilité de gestion permet d'affiner l'information comptable, et de disposer des données plus précises sur le fonctionnement d'un club afin d'améliorer la pertinence des décisions. Toute la difficulté réside au niveau de la définition des axes d'analyse.

Dans le sport spectacle, la notion du produit étant problématique, il est impossible de calculer leurs couts à l'instar d'une entreprise classique. Il n'existe donc pas de centres d'analyse au sens de localisation des dépenses et des recettes indirectes pouvant, ensuite être rattachées aux différents produits en fonction de leurs consommations d'unités d'œuvre. Ce problème de la définition de la production peut néanmoins est partiellement écarté dès lors que « *l'on reconnait qu'une comptabilité des coûts performante doit être capable d'en comprendre les causes et non pas de les comparer à des produits plus au moins définis* ». (Chatelin, 1998)[112].d'où des centres et des recettes d'activités qui vont surtout servir à regrouper les charges et les recettes selon des axes homogènes. Deux conceptions s'affrontent :

Un découpage par centre de responsabilité : cela doit permettre de calculer le cout de chaque service afin de juger les performances des différents responsables de l'organisation, et leur fournir des éléments de pilotages pour leurs activités. Le système analytique dépend alors, de la structure organisationnelle de chaque club et des inévitables conventions qu'ils amènent à prendre.

Un découpage par compétitions : à défaut de pouvoir déterminer le cout de chaque produit, le club définit des « productions homogènes » constituées par les différentes compétitions auxquelles il participe. Il tente ainsi, d'estimer la marge directe dégagée par chaque épreuve et de calculer le niveau acceptable des primes de joueurs par compétitions. Toutefois, cela

[110]Kesenne S., « *The Monopsonistic Player Labour Market in a Win- Maximising League*», European sport management quarterly, n°2, 2002, p. 180-187.

[111] Touchais L., op. cit. p.9

[112] CHATELAIN, cité par Touchais L., ibidem. p.10

s'accompagne de responsabilités croisées qui ne facilitent pas la localisation des performances et se traduisent par une marge d'actions plus faible.

B. Comptes prévisionnels et budgets

Selon le site internet « The business plan shop »[113], le budget prévisionnel « *est un outil de pilotage financier, qui accompagne le chef d'entreprise dans sa démarche de contrôle. Il se présente sous forme de tableaux, de chiffres ; le plus souvent sur une année d'exercice financière. Il aussi pour tâche de lister l'ensemble des charges à s'acquitter dans la vie économique de l'entreprise, ainsi que les investissements et les recettes prévues pour la période* ».

En football, le concept est le même, surtout lorsqu'on considère un club comme une entité à part entière qui participe activement à la vie économique d'un pays ou d'une région.

Dans le championnat professionnel français par exemple, la LFP rend obligatoire la présentation de comptes prévisionnels très complets pour la mi-mai et analyse des effets d'un scénario de crise. Les résultats sportifs et financiers de la saison en-cours n'étant pas encore connus, une réactualisation est demandée pour la mi-novembre. A cette date, le championnat a repris depuis trois mois, la masse salariale et un certain nombre de recettes sont alors fixés. Ces prévisions (visées par le commissaire aux comptes) amènent les clubs à faire de la prospective et ainsi tester la faisabilité de leur stratégie sportive et financière. Elles permettent également de définir le montant des charges de personnel acceptable et donc les recrutements et les transferts à envisager. Enfin, elles facilitent l'établissement d'un dialogue fondé sur la transparence financière permettant aux sponsors (publics et privés) d'apprécier la réalité de la situation avant d'envisager le montant de leurs contributions. (Ausseur, 1997, p.77)[114]

Pour l'élaboration de ses comptes prévisionnels, le club commence par étudier les conséquences financières des différents scénarios sportifs envisageables (réalisation de simulations). Puis, il retient par compétition une hypothèse sportive raisonnable.

Si les performances sportives ne sont pas conformes aux prévisions, des craintes sur l'avenir du club peuvent apparaître : relégation et, ou absence de qualification pour les compétitions européennes. Cette situation risque également de se traduire par une dégradation du résultat comptable de l'exercice en raison du caractère fixe des charges et aléatoire de certaines recettes.

[113] The Business Plan Shop Ltd, « *budget prévisionnel : définition* », consulté sur : www.thebusinessplanshop.com , le 18/11/2018

[114] Cité par Touchais L., « *sport spectacle et contrôle de gestion : utopie ou réalité ?étude des clubs de football professionnel* », 21ÈME CONGRES DE L'AFC, May 2000, France, récupéré sur : https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00587514 , p.9

La solution consiste alors à changer d'entraîneur et, ou envisager des recrutements permettant de combler les lacunes sur le terrain. Cela suppose l'existence de réserves disponibles constituées au cours de saisons plus fastes, à moins de bénéficier d'un soutien financier puissant (actionnaires privés ou publics).[115]

Au terme de ces prévisions, on doit aboutir à des comptes cohérents et équilibrés pour éviter de s'exposer aux sanctions de la DNCG : une limitation de la masse salariale, du recrutement de nouveaux joueurs voire, cas extrême, une rétrogradation. Si cela s'avère nécessaire, on revoit, à la baisse, la politique de recrutement ou on envisage de céder un ou plusieurs joueurs. Parfois, ces estimations ne font pas l'objet d'un processus aussi « rationnel ». Elles se limitent alors à une extrapolation des recettes et des charges (hors joueurs) de la saison en cours pour obtenir par différence le montant maximum acceptable de masse salariale.

C. Le *reporting* et les éléments non financiers

Le système budgétaire se traduit par l'élaboration de comptes d'exploitation réguliers, pour chaque centre de responsabilité. Cela permettra de faire le point et de détecter un éventuel dérapage. Leurs agrégations aboutissent à un *reporting* global, sous forme de compte de résultat en liste ou en solde intermédiaires de gestion, avec une distinction possible entre le chiffre d'affaires défini en début de saison (sponsors, subventions, ….), et le chiffre d'affaires régulier (billetterie, publicité,…). Le groupement disposant d'une comptabilité de gestion avec un découpage par compétition, adopte une position plus originale avec le calcule d'une marge brute

La masse salariale constitue la charge a plus conséquente dans les frais généraux d'un club (environs 60 %), et les joueurs constituent un centre de couts discrétionnaires dont on ne peut que constater l'inflation galopante sans possibilité d'amélioration de la productivité. La rentabilité de cet investissement reste par ailleurs, difficile à apprécier et très aléatoire. Cela conduit le club à un véritable management des joueurs et une surveillance rigoureuse de ce centre d'activités.[116]

2.2.5. La gestion des infrastructures d'un 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

[115] Ibidem, p.15.
[116] Touchais L., ibidem, p.17

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.

2.2.5.1. 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).[117]

Éric Besson, dans son rapport[118]en 2008 avait établi plusieurs modèles de financement et d'exploitation des enceintes sportives, qui s'offraient aux clubs. Parmi elles, on citera :

A. La location (concession domaniale ou convention d'occupation privative du domaine public)

Contrat administratif par lequel l'autorité concédante permet à un usager d'occuper temporairement une parcelle du domaine public moyennant le paiement d'une redevance. « *L'inconvénient principal est que. Par voie de conséquence, le stade n'est donc exploité qu'une vingtaine de jours par an* ». (Eric Besson, 2008)

B. La délégation de service public (régie ou affermage)

Contrat administratif par lequel une personne publique confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est liée aux résultats de l'exploitation du service. Il s'agit généralement d'un contrat de longue durée de 20 à 30 ans.

[117] Kévin MARCZEWSKI, op. cit., p.58

[118] Besson E., « *accroitre la compétitivité des clubs de football professionnel français* », novembre 2008, p.93, obtenue : http://investisseur.olympiquelyonnais.com/images/PDF/Rapport-Eric-Besson.pdf

C. La concession de service public

Contrat qui charge un particulier ou une société d'exécuter un ouvrage public ou d'assurer un service public à ses frais, avec ou sans subvention et que l'on rémunère en lui confiant l'exploitation de l'ouvrage public ou l'exécution du service public avec le droit de percevoir des redevances sur les usagers de l'ouvrage ou sur ceux qui bénéficient du service public. La durée du contrat de concession dépend du temps nécessaire à l'amortissement de l'ouvrage construit.[119]

D. Le bail emphytéotique administratif

Contrat administratif par lequel une collectivité territoriale, propriétaire d'un bien immobilier faisant partie de son domaine privé ou public, confère à un tiers (une personne privée) le droit d'occuper ce bien pour une longue durée en vue de l'accomplissement, pour le compte de la collectivité, d'une mission de service public ou en vue de la réalisation d'une opération d'intérêt général. Le contrat porte sur une durée de 18 à 99 ans, après appel d'offres restreint.[120]

E. Le partenariat public-privé

Contrat administratif par lequel une personne publique confie à un tiers une mission globale relative au financement d'investissements immatériels d'ouvrages ou d'équipements nécessaires au service public, à la construction ou à la transformation des ouvrages ou équipements, ainsi qu'à leur entretien, leur maintenance, leur exploitation ou leur gestion. Le PPP requiert un critère de complexité ou un caractère d'urgence.[121]

2.2.5.2. La gestion du centre d'entraînement et de l'académie[122]

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 dilemme en termes

[119] Ibidem, p.95
[120] Éric Besson, ibidem, p.94
[121] Ibidem.
[122] Marczewski K., op. cit,. p.58

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 (ECA, 2015).

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.

Le dirigeant sportif d'un club de football professionnel peut-il transposer l'ensemble des outils et procédés utilisés dans la gestion entrepreneuriale classique, à son club de football ? Qu'es ce qu'un business modèle pour un club de football ?

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 en Algérie

Chapitre II : Evaluation de la situation du professionnalisme du football en Algérie

Introduction

On se questionne toujours sur la situation du football professionnel au sein de nos clubs des Ligues 1 et 2, car huit ans 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 football 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

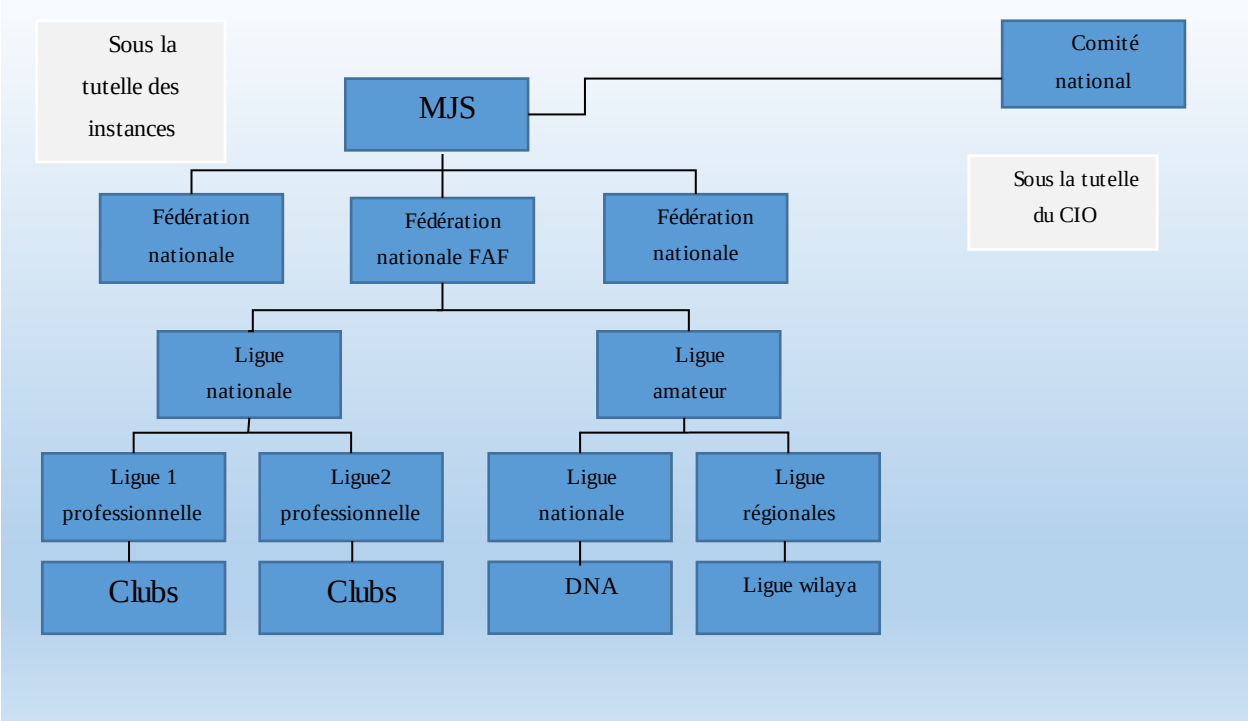
Dans cette section, nous allons essayer au premier lieu, de schématiser l'ensemble du système organisationnel des structures sportives dans le pays, puis nous retracerons l'historique des réformes sportives que le sport national a connues. De la période postcoloniale en 1962 à nos jours, on dénombre quatre (04) réformes majeures dans le domaine sportif. La dernière en date, est celle de l'avènement du professionnalisme en 2010. Ainsi, nous aurons à nous étaler un peu plus sur cette nouvelle réforme et les mesures d'accompagnements qui ont été prises pour réussir cette transition vers la professionnalisation du sport et du football en particulier.

1.1. Le système organisationnel des structures sportives en Algérie

En Algérie, la structure générale de l'organisation sportive comporte essentiellement quatre degrés :

- Les associations sportives ;
- Les différentes ligues des différents niveaux, ou régionaux auxquelles elles appartiennent
- Les fédérations auxquelles les associations sont obligatoirement affiliées ;
- Et enfin, le comité olympique des sports, qui regroupe en son sein toutes les Fédérations.

Figure 3 : la structure organisationnelle du sport en Algérie et du football en particulier



Source 10 : élaboré par nous-même

1.1.1. Les clubs sportifs

Selon l'article 42 du journal officiel de la république algérienne N°52[123], 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 affiliés.

Ils peuvent être omnisports ou uni-sports et sont classés en trois catégories :

- Les clubs sportifs amateurs ;

[123] Journal officiel de la république algérienne n°52 du 18 aout 2004

- Les clubs sportifs semi-professionnels ;
- Les clubs sportifs professionnels.

L'agrément des clubs sportifs amateurs et semi-professionnels est soumis à l'avis technique préalable de la Fédération sportive nationale concernée.

1.1.1.1.Club sportif amateur

L'article 43 définit le club sportif amateur comme 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. Ses missions et son organisation sont fixées par son statut-type établi par la fédération sportive nationale et approuvé par le ministre chargé des sports.

1.1.1.2.Club sportif semi-professionnel

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.

Les bénéfices réalisés par le club sportif semi-professionnel ne sont pas tenus sur leurs biens personnels des dettes sociales du club sportif semi-professionnel. Il bénéficie également de conditions avantageuses pour l'exploitation des infrastructures sportives publiques réalisées sur concours financiers de l'état et des collectivités locales conformément à l'article 88 de la loi 04-10[124].

1.1.1.3.Le club sportif professionnel

Il a 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.

Le club sportif professionnel peut prendre une des formes des sociétés commerciales suivantes :

- entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité limitée ;
- société sportive à responsabilité limitée ;
- société sportive par actions ;

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.

[124] L'article 88 : « L'exploitation des infrastructures sportives publiques réalisées sur concours financier de l'Etat et des collectivités locales peut être concédée à toute personne physique ou morale de droit public ou privé en préservant leur caractère sportif. », obtenue sur : http://www.sante.dz/jms2010/oms/loi04-10.pdf

Les statuts-types des sociétés commerciales citées ci-dessus seront fixés par voie réglementaire. Ils fixent notamment les modalités d'organisation des sociétés suscitées, et la nature des apports.

Selon l'article 47, Tout club sportif et toute personne physique ou morale peut constituer ou être actionnaire d'un club sportif professionnel. L'ensemble des bénéfices réalisés par l'entreprise sportive unipersonnelle à responsabilité limitée est affecté à la constitution d'un fonds de réserves lorsque le club sportif détient le capital social de ladite société.

1.1.2. Les ligues sportives du football

La ligue sportive est une association régie par les dispositions de la loi sur les associations, ainsi que par les statuts de la Fédération sportive nationale à laquelle elle est affiliée.

1.1.2.1.La ligue nationale professionnelle de football

C'est l'association qui est chargée de gérer les championnats professionnels des deux divisions, à savoir la ligue 1 et 2 professionnelles. Elle agit par délégation de la Fédération algérienne de football (FAF)[125].

Elle a pour principales missions, d'assurer la coordination des clubs professionnels de L1 et L2, et l'organisation des compétitions et championnats d'élites.

1.1.2.2.Les ligues régionales de football

Il s'agit des ligues qui ont un champ d'action qui se limite à la région dans laquelle elles font partie. Elles sont au nombre de trois (régionale 1, régionale 2, régionale 3). Leur fonction est d'assurer le bon déroulement des championnats régionaux et d'organiser la programmation des compétitions (championnats et coupes).

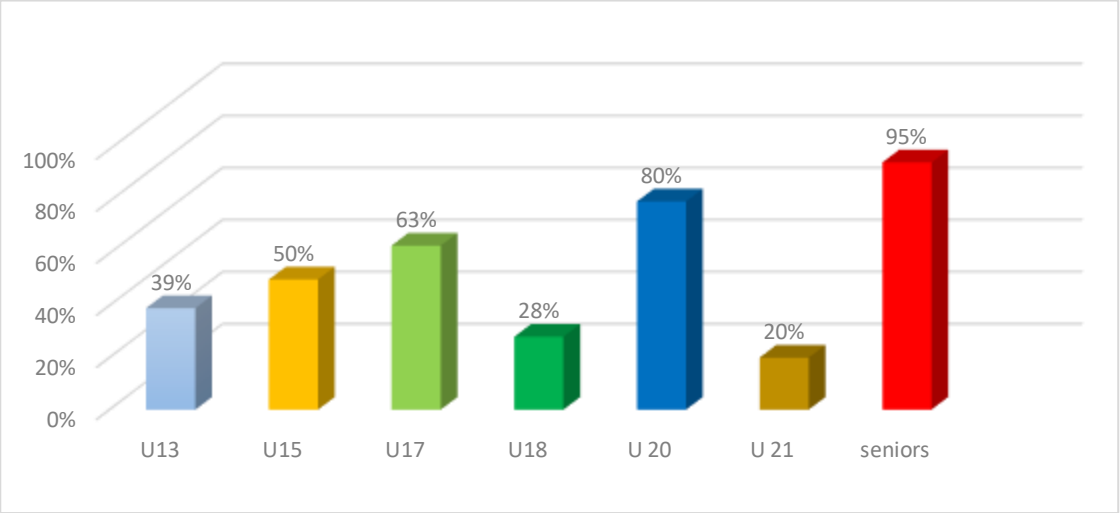
La ligue de wilaya est elle aussi chargée de gérer les championnats amateur de wilaya, et agit par délégation de la Fédération algérienne de football.

1.1.3. Les Fédérations nationales

Ces Fédérations exercent leurs activités en toute indépendance, et elles sont placées sous la tutelle du ministère de la jeunesse et des sports (MJS), et veillent à la pratique des sports dans les associations qui leur(s) sont affiliées. En cas d'infraction aux règlementations, elles prononceront les amendes et les sanctions disciplinaires applicables aux associations qui leurs sont affiliées.

[125] Article 1 des statuts et règlements de la fédération algérienne de football du 28 décembre 2010 obtenue : http://www.lfp.dz/uploads/files/document/fichier_document_Statuts_lfp-4.pdf

Graphe 3 : statistique générales des joueurs pour l'année 2015



Source 11 : bilan moral et financier 2015 de la FAF

La Fédération algérienne de football (FAF) régit et contrôle le football professionnel et amateur, dans le cadre de ses prérogatives et conformément aux statuts et règlements de la FIFA, elle dispose aussi du droit le plus étendu de juridiction sur les clubs, les joueurs professionnels, amateurs et les licenciés.

Selon le bilan moral et financier de l'exercice 2015, La Fédération algérienne de football encadre par le biais de ses soixante (60) ligues affiliées à travers tout le territoire national, pas moins de 821 championnats toutes catégories confondues, auxquels prennent part 162 929 joueurs licenciés.

Le système de compétitions prôné par la FAF est basé sur la promotion et la relégation, cela implique l'organisation d'une structure pyramidale sur différents niveaux de compétitions. Ses missions principales consistent :

- Assister les clubs dans le développement des écoles de football ;
- Pilotage de différentes stratégies qui visent à promouvoir le football en Algérie ;
- Mettre en œuvre une formation spécifique de gestionnaire et manager du football professionnel

1.1.4. Le comité national olympique

L'article 55 du journal officiel de la République algérienne n°52[126], définit le comité national olympique « *comme, une association reconnue d'utilité publique et d'intérêt public général*

[126] Journal officiel de la république algérienne n°52 du 18 aout 2004, obtenue sur : https://www.joradp.dz/jo2000/2004/052/FP17.pdf

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. Mais aussi, il sert d'intermédiaire pour la recherche des voies de 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 est dans le droit de créer tout organisme chargé de lutte antidopage ou bien de commission arbitrale pour le règlement des conflits.

1.2. L'historique des différentes réformes sportives depuis 1962

L'historique des réformes en Algérie, a connu plusieurs étapes clés. En effet, de la période postcoloniale, jusqu'à la dernière réforme en date qui remonte en 2010, nous organisation du sport est passée par quatre (04) périodes essentielles que nous allons étaler dans cette partie, en nous intéressant de près à leur cadre juridique, leurs gestion, et à analyser des points faibles existants et ses limites.

1.2.1. La période 1962- 1970

cette période se caractérise pas la reconduction pure et simple de la législation coloniale en la matière, notamment celle de la loi de 1901 régissant les associations ; durant cette période, le financement reposait essentiellement sur les cotisations et les fonds des adhérents et des dirigeants bénévoles des clubs sportifs ainsi que des recettes infimes découlant de la gestions des cercles sportifs ou de la vente des billets de stade.

Le mécénat était alors la forme de financement particulièrement recherchée entre 1962 et 1970, même si il y'avait des tentatives de définitions de schémas et de mécanisme de financement des activités sportives, cela n'a malheureusement connu aucun aboutissement.[127]

1.2.2. La période 1976-1988

À partir de 1976, le secteur des sports va connaitre un profond bouleversement dans ses fondements juridiques. En effet la promulgation du code de l'éducation physique et sportive le 10 octobre 1976[128], va constituer la première codification de l'organisation du fonctionnement,

[127] SIAF Fouad, « *contribution à l'étude d'un modèle de management relative à la stratégie de gestion* », thèse de doctorat, n°112, (2011), p.10

[128] Editions législatives, novembre 2004. (Source : la charte du football)

et la prise en charge des activités sportives mettre sur la loupe de 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 de performances ont vu le jour, celles-ci 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[129] :

- Disposer de ressources financières permanentes, régulières et suffisantes.
- D'assurer la protection socioprofessionnelle des athlètes.
- Motiver les principaux acteurs d'où des résultats sportifs assez probants.

Toutefois, et en dépit de ces aspects positifs, l'ordonnance de 1976 va connaitre 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 :

- 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.
- L'inadéquation des objectifs assignés au financement public et parapublic avec le plan de développement du sport, les sportifs généreront 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 entrainant une situation d'assistanat.
- Absence totale de contrôle sur l'utilisation des subventions accordées.[130]

Toutes ces contraintes vont aller en s'accentuant avec les transformations que va connaitre 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 de performances devenues une non-fonction dans la nouvelle philosophie des entreprises, ce qui va sérieusement menacer les fondements même du sport, il devient donc nécessaire d'apporter quelques améliorations face à cette situation.

1.2.3. La période 1988 jusqu'en 2010

C'est dans ce contexte économique très difficile que les réformes économiques sont apparues pour donner aux entreprises leurs véritables missions d'ordre purement économiques. Depuis 1988, le mode de gestion introduit a permis de libéraliser les entreprises des différentes

[129] SIAF Fouad, op. cit., p.11
[130] Ibidem.

contraintes de ce fait, les budgets alloués aux associations sportives ont connus de grandes renaissances, au profil 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 -03[131], ainsi que celle de 90-31 relative aux associations sportives de l'état, des collectivités locales, et des entreprises et organismes public, avec toutefois une innovation majeure. La création des fonds nationaux et de la wilaya appelée à soutenir l'intervention de l'Etat en la matière.

Se référant au décret exécutif n06-264 du 08 aout 2006, déterminant les dispositions applicables au club sportif professionnel et fixant les statuts types des sociétés sportives commerciales.

Se référant à l'arrêt du 18 Rajab 1431 correspondant au 1er juillet 2010[132], les clubs sont devenus aujourd'hui de véritables entreprises de spectacles sportifs. Les dispositions générales leurs permettent entre autres d'entreprendre toute activité de publicité, de parrainage et de sponsoring susceptibles de contribuer au développement de ses ressources financières.

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 le pratique, les joueurs, malgré qu'ils occupaient souvent des postes dans des sociétés privées ou étatiques, étaient totalement disponibles pour le football et y consacraient tout leur temps.

[131] Loi 89-03 relative au sport en Algérie du 14-fevrier-1989 récupéré sur : http://www.invest.caci.dz/fileadmin/template/recueil/pdf/D_cret_ex_cutif_91-419.pdf

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

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, que nous avons pu consulter, 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 désirant se hisser en professionnel.[133]

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 installation sportive (stades) conformément aux normes techniques et spécifiques prévus par les dispositions du décret exécutifs nº09-184 du 12 Mai 2009[134] 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 nº09-97 du 22 Février 2009[135] 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 taillée 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

[133] 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

[134] Décret exécutifs nº09-184 du 12 Mai 2009

[135] Décret exécutif nº09-97 du 22 Février 2009

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.

Pour des besoins de vérification de la bonne gouvernance financière et comptable, le club sportif professionnel s'engage à transmettre aux différentes instances entrant dans la gestion du football professionnel national une copie du bordereau des salaires versés mensuellement, la déclaration des salaires et autres rémunérations effectués auprès de l'administration fiscale et des organismes de sécurité sociale, la situation comptable approuvée par les instances dirigeantes, le plan détaillé de financement pluriannuel ainsi que le budget annuel, les comptes et bilans dûment certifiés par un commissaire aux comptes agrées, les comptes d'exploitation 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.[136]

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.[137]

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 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 2009[138] fixant les conditions de création, l'organisation, le fonctionnement, l'agrément et le contrôle des centres de formation

[136] L'éco n°72, op. cit. p.29
[137] Ibidem
[138] Loc. cit. p.72

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.

En vertu de la réglementation en vigueur, tous les clubs professionnels des Ligues 1 et 2, ainsi que 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) dont la principale mission est d'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 relatif à la professionnalisation de la pratique du football. Ce contrôle juridique et financier est assuré par un comité portant le nom de Commission de contrôle des clubs professionnels (CCCP) qui a pour mission d'assurer, entre autres, le contrôle et la vérification des informations financières produites par les clubs, de s'assurer du respect des dispositions législatives et réglementaires relatives aux procédures de contrôle et à la production des documents y afférant, de contrôler la situation financière des clubs sur pièce et/ou sur place en procédant à des enquêtes et vérifications diligentées par la FAF et de veiller au respect par les clubs des clauses du cahier des charges. 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.[139]

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 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[140], en

[139] Said Mekki, « *direction nationale de contrôle et de gestion : ce que doivent savoir les clubs* », journal « l'Expression », publier le 23/03/2017 consulté sur : www.mobile.lexepressiondz.com/sport/263072-ce-que-doivent-savoir-les-clubs.com ; le 27/12/2018.

[140] 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

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 modelé 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 permanant sur leur activités par les différentes commission de contrôle de gestions. Cela permettra de mettra de placer devant leurs responsabilités.

1.4. Les mesures d'accompagnement de l'Etat pour les clubs professionnels en 2010[141]

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.

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

[141] L'éco n°72 , op. cit. p.27

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.[142]

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 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.[143]

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

[142] L'éco n°72 , op. cit. p.27
[143] Ibidem.

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 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[144]

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

Le football professionnel algérien vit actuellement, un paradoxe, dans la mesure où nos clubs ignorent tout de l'économie du sport et du droit des sociétés, quand on sait qu'à part le salaire et le recrutement des joueurs avec des sommes très élevées, rien n'a changé.

[144] L'éco n°72, ibidem. p.27

En effet, huit ans après le lancement du professionnalisme en Algérie, les sociétés sportives par actions (Sspa), sont demeurées fortement dépendantes des subventions de l'Etat et du sponsoring que de leurs actionnaires, très peu attractives envers les investisseurs et ne sont pas mieux gérées dans un esprit d'entreprise pour un rôle plus renforcé et responsable dans l'enceinte économique pour, notamment fonctionner dans le respect des dispositions du droit privé (Codes du commerce et civil). Cela risque de voir couler certaines d'entre elles face aux risques croissants d'un mode de gestion d'une qualité assez médiocre qui pèse sur la pérennité des clubs professionnels quand on sait, que la plupart traînant aujourd'hui un passif accumulé et aggravé des déficits chroniques, déliquescence, cessation de paiement dont plus de 50% clubs sur 32 que compte les Ligues professionnelles 1 et 2, n'ont pas encore apuré leurs dettes et dégagent un actif net comptable négatif.

2.1.1. Une situation financière précaire

La situation financière est loin d'être saine, cela équivaut au dépôt de bilan ou à défaut d'une restructuration financière. Sur ces 32 clubs qui possèdent le statut de club professionnel, seulement trois clubs d'élites sont en phase de proposer des projets économiques, commerciaux ou sportifs. Le reste, c'est le « statut quo » si ce n'est pas pire. Cela est dû à plusieurs facteurs primordiaux, on citera à titre d'exemple le manque de vision ou de compétences managériale futur des dirigeants, l'absence d'infrastructures dignes de grands clubs, et surtout l'absence d'une réelle volonté des pouvoirs publics à changer une politique qui a démontré ses limites depuis bien lurettes.

Aujourd'hui, en faisant un bref bilan des Spa, nous constatons, en effet, qu'après huit ans de l'entrée en vigueur du professionnalisme, la majorité d'entre elles est dans une situation de quasi-faillite et montrent leur limite en management d'entreprise. Selon un article[145] paru sur le journal « Le Temps », presque 80% du budget qui est constitué en grande partie de subventions publiques, sont destinés aux salaires et primes des joueurs, et ce, aux dépens de l'investissement, la formation et de la rentabilité des finances. Cela résume tout le malaise d'une gestion critique qui révèle une faille sérieuse dont, notamment nous n'avons pas travaillé sur l'instauration et le développement du professionnalisme au sein de nos clubs qui consiste à bâtir une économie du sport. Une situation avec laquelle l'argent et les actifs du sport ne sont pas encore orientés ou utilisés dans un esprit d'entreprise afin d'occuper une place essentielle dans l'économie nationale pour asseoir une assise de commercialité dans les clubs professionnels à l'instar des clubs

[145] Larbi Bouazza, « *Ligue Mobilis : La politique salariale suicidaire des clubs* », le journal « LE TEMPS », paru le 30/11/2018, consulté sur : www.letempsdz.com, le 25/12/2018

européens, qui ont tellement innové dans l'économie privée qu'ils ont révolutionné aujourd'hui le football professionnel, sport-roi à travers le monde.

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.

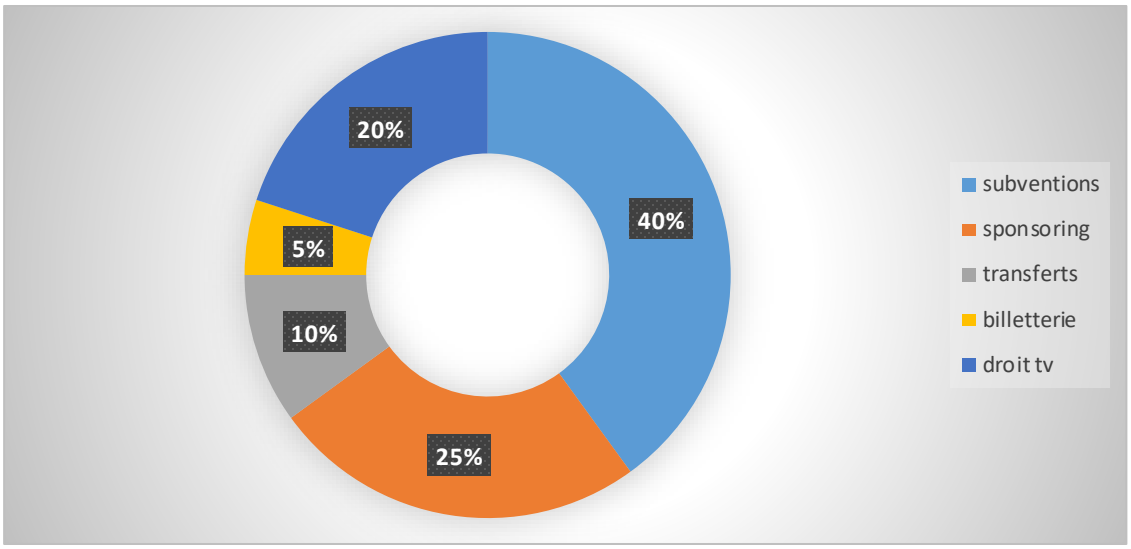
Les principales sources des revenues des clubs algériens actuellement se résument aux[146] :

- 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 en 2011[147], 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 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.

[146] SIAF Fouad, op. cit. p.112
[147] Ibidem.

Figure 4 : Les principales sources de revenus des clubs algériens



Source 12 : inspiré de SIAF Fouad ; contribution à l'étude d'un modèle de management relative à la stratégie de gestion (2011) et mise à jour

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.[148]

"Longtemps, le financement exclusif public du sport fut défendu au nom de l'intérêt général. Il est motivé par la volonté de permettre un large et égal accès à la pratique sportive, par le souci de rationaliser l'offre sportive et la volonté de promouvoir l'image d'une collectivité ou une ville."[149]

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 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

[148] Inspiré de Haikel SLAMA, « *la nécessaire transformation des associations sportives tunisienne en sociétés* », mémoire de fin d'études, 2003, p.17

[149] François Asensi, cité par Haikel SLAMA, ibidem.

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*. »[150]

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'exercer.[151]

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.

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.

[150] Jean Christophe Lapouble, cité par Haikel SLAMA, ibidem.
[151] HAIKEL Slama, ibidem, p.18

a. 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.* »[152]

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,…. ».[153]

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. L'USM Alger, en est le parfait exemple. Son propriétaire, le richissime homme d'affaires algérien, Ali Haddad, propriétaire de l'entreprise de travaux publics ETRHB Haddad et du journal Le Temps d'Algérie. En effet, selon le site « Algérie Part »[154] avait rappelons le investit en 2011 près de 700 millions de dinars algériens dans le club, et devient de ce fait l'actionnaire majoritaire, détenant 83 % des parts de la société. La firme est également présente en tant que sponsor sur les maillots et dans les alentours du stade.

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 procédés, 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. [155]

[152] Pascal Duret et *al.,* cité par Haikel Slama, op. cit. p.20

[153] Planète sport, « *Marketing et sport », cf.* marketing sportif, Alger (2013), consulté sur : www.planetesport.dz/omnisports/omnisports/10339-5es-journees-du-marketing-sportif-tenues-a-allger

[154] Rehail Tayeb, « *enquête. Pourquoi la professionnalisation du football algérien a échoué »,* Algérie Part, publié le 02/01/2019.

[155] M. Zerrouki, « *Sonatrach rachète la SSPA/MCA à 100% »,* journal Compétition», publié le 04/11/2012, consulté le 18/12/2018

b. 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 puissant 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 France, le groupe espagnol « MediaPro» vient de succéder à la chaine Qatari «BeinSport », et propose à la ligue de football professionnel une somme annuelle de 1.153 milliard d'euros pour bénéficier de l'exclusivité des droits de retransmission des matchs du championnat de football de ligue 1 Conforama pour les saisons 2020 à 2024.[156]

L'Espagne, l'Italie et l'Angleterre ont attribué aux clubs la propriété de leurs droits audiovisuels, à la différence de l'Allemagne et de la France où les fédérations et les ligues restent maîtresses du jeu.

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 €).[157]

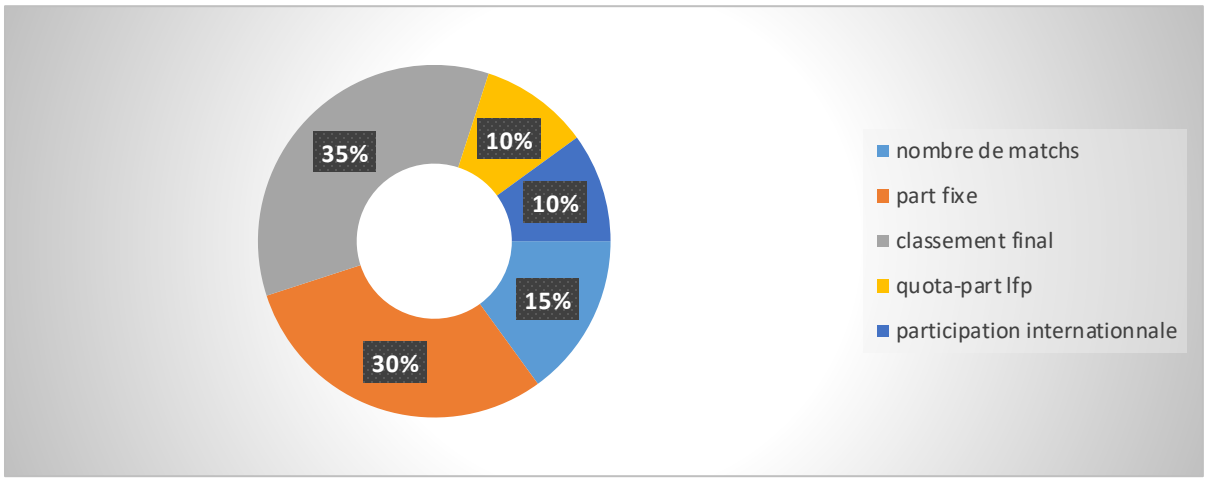
Pour ce qui est de la répartition de ces montants, la ligue professionnelle a fixé les critères suivants :

- 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

[156] Julien Pareira, « *Ligue 1 : Les droits TV vendus pour plus d'un milliard d'euros par saison sur la période 2020-2024* », site Eurosport, publié le 29/05/2018 sur www.eurosport.fr/football/ligue-1/2017-2018/ligue-1-les droits-tv-vendus-pour-plus-d-un-milliard-d-euris-par-saison.shtml

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

Graphe 4 : répartition des droits tv pour la saison 2018/2019



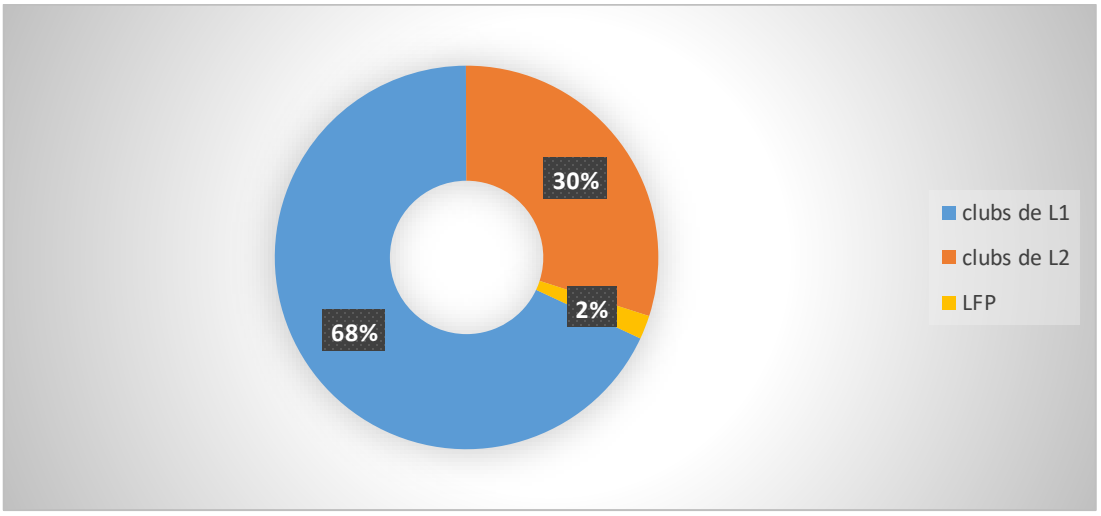
Source 13: site officiel de la ligue nationale professionnel

c. Le naming

Parallèlement à ces droits 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[158] :

- 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.

Graphe 5 : répartition des recettes du « *naming* »



Source 14 : site officiel de la LFP

[158] LFP, op. cit.

C. 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 marché des transferts ne profite pas seulement aux joueurs et entraineurs, 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.[159]

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 moyens, est aux environs de 30 milliards de centimes (soit près de 300 millions dinars).[160]

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

[159] Mokhtar Benzaki, « entre *2014 et 2016, leur masse salariale a grimpé à 83% clubs professionnels en Algérie : l'inévitable faillite ! »,* journal « LeSoir », publié 25/09/2016, consulté sur : https://www.lesoirdalgerie.com/articles/2016/09/25/article.php?sid=202391&cid=5 , le 18/12/2018

[160] Ibidem.

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).[161]

Tableau 3 tableau représentatif de la masse salariale des clubs pro

		saisons			
		2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Ligue1	Masse globale des clubs **(en millions de dinars)**	**269**	**322**	**470**	**527**
	évolutions		**20%**	**46 %**	**12%**
Ligue2	Masse globale des clubs **(en millions de dinars)**	**147**	**167**	**175**	**190**
	évolutions		**14%**	**5%**	**9%**

Source 15 : 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

[161] LNF, « *Tableaux représentatifs : niveau des salaires des joueurs pro ligue1 et 2* », 2018, récupéré sur : http://www.lfp.dz/uploads/redactor/files/59c2ba39b811b.pdf

aux alentours du 5 millions et cela peut monter jusqu'à 100 millions de dinars comme ce fut le cas avec l'arrivé de « Bourdim » au doyen (MCA) en provenance de la JSSaoura.[162]

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 CRL : les litiges entre les joueurs et les entraineurs

L'autre chiffre marquant dans les dépenses des clubs est sans doute les dettes. Selon un communiqué[163] de la FAF révélé le 04/07/2017 via son site internet, 13 clubs de Ligue 1 et 13 clubs de Ligue 2 sont endettés envers des joueurs et entraîneurs, à hauteur de 51 milliards de centimes. 28 milliards et demi de centimes pour les clubs de Ligue 1 et 22 milliards et demi de centimes pour les clubs de Ligue 2, sans compter les montants des frais de traitement de dossier. Aujourd'hui, une année et demie après cette révélation, la situation n'a pas vraiment changé. Et pour preuve, lors de l'entame de la saison en cours (2018/2019) des clubs comme le Usm Harrach, Usm Annaba, se sont vus interdit de recrutement s'ils ne s'acquittent pas de leur dettes, ou encore le CR Belouizdad à qui on n'a pas délivré de licence pour la première journée du championnat, ce qui lui a valu un forfait et défalcation de 3 points.

a. Des obligations fiscales, encore impayées

Selon un rapport publié par la Fédération algérienne de football, en six ans, la dette des clubs pros auprès de la Cnas a tout simplement quadruplé. En effet, Si en 2012 elle était de plus de 100 milliards de centimes, désormais elle est de plus de 400 milliards. La raison ?

Il faut savoir que depuis l'avènement du professionnalisme dans le football algérien en 2010, et en dépit des masses salariales faramineuses (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).[164]

---

[162] LNF, « *Quelques chiffres sur les championnats de la LFP », 2018, récupère sur* *http://www.lfp.dz/uploads/redactor/files/59bff08f100b4.docx*

[163] Communiqué CRL du 04 juillet 2017, récupéré sur : http://www.faf.dz/communique-crl/

[164] M'hamed Abaci, « *Economie du sport en Algérie »,* le journal « ElWatan », 29/09/2018, consulté 26/12/2018 sur : https://www.elwatan.com/edition/contributions/economie-du-sport-en-algerie-29-09-2018 p.4

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 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'autre pays, l'économie et les bénéfices générés par le football, participent grandement aux finances du contribuable. A titre d'exemple, l'activité économique des clubs professionnels du football, selon les statistiques, génère en France environ 6 milliards d'euros, 26 000 emplois et les contributions fiscales et parafiscales qui s'élèvent à 1,54 milliard d'euros/an. Alors que chez nous, la question des charges sociales, bien plus que celle de la fiscalité, est un des handicaps de pérennité de nos clubs.[165]

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

la professionnalisation des clubs sportifs professionnels 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.[166]

Mais on constate avec regret que presque neuf (09) ans depuis le lancement du soit disant professionnalisme, cette structure qui était censée être une pièce maitresse dans la régulation et le contrôle des clubs professionnels reste toujours inexistante. Ce qui explique la situation critique des clubs de l'élite.

[165] Ibidem, p. 2

[166] Kamel Mohamed, *« gestion financière opaque et absence 'un bilan chiffré »,* journal « Le Quotidien d'Oran », publié le 13/06/2018, sur : https://www.djazairess.com/fr/lqo/5262744 consulté 26/12/2018

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 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[167]

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 tuff, soit un taux de 120 joueurs par terrain.[168]

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[169].

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,

---

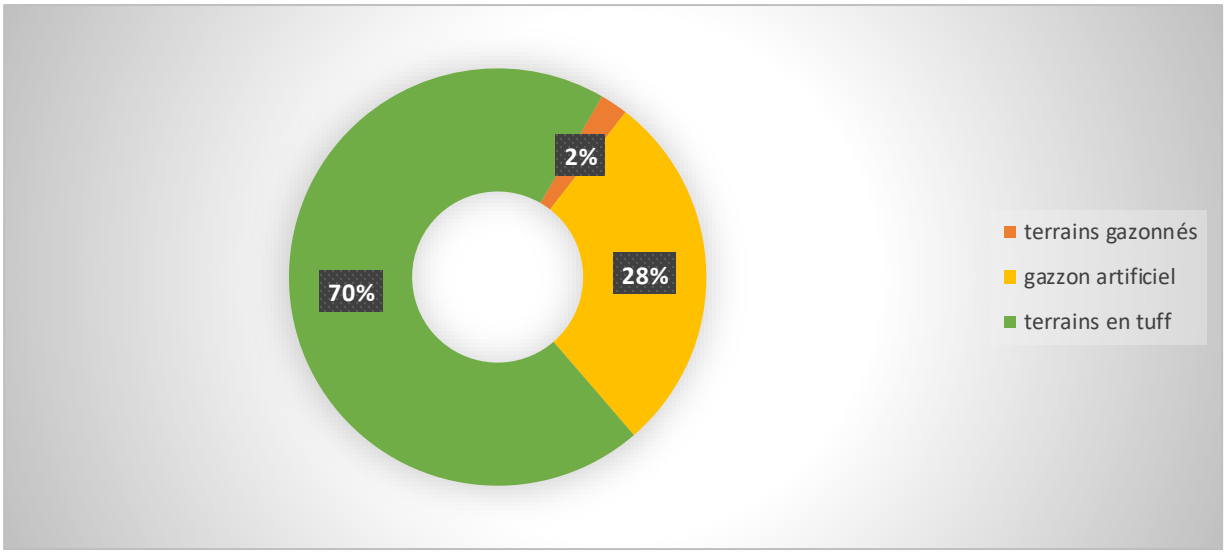
[167] L'éco n°72, ibidem. p.31

[168] FAF, *« rapport moral de l'exercice 2014 »,* récupéré sur : https://docplayer.fr/storage/48/24430537/24430537.pdf , p.42

[169] Hacen Guenoun, « *nouveaux stades de football : des chantiers interminables »,* site AlgériePart, 17/11/2018 consulte le 27/12/2018, sur https://www.algeriemondeinfos.com/2018/10/17/nouveaux-stades-de-football-chantiers-interminables/

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 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.

Figure 5 : le parc national des infrastructures de football



Source 16 : bilan moral 2017 de la FAF

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 inefficient au niveau des clubs, au moment où l'instance fédérale tente, tant bien que mal, de trouver les moyens appropriés pour vaincre cette problématique.

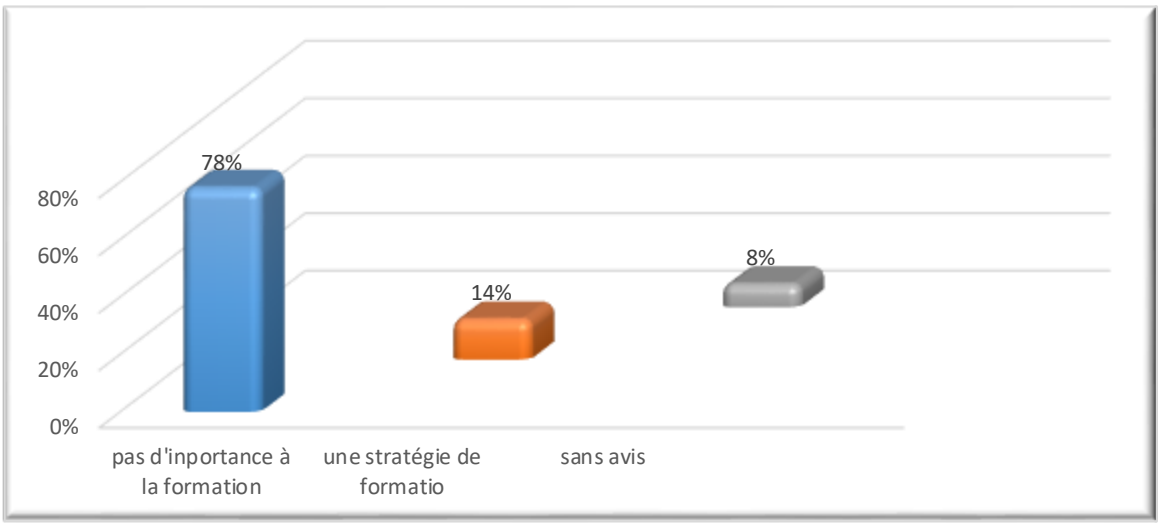
Devant l'absence d'une politique de formation des footballeurs de qualité au niveau des clubs sportifs, la fédération algérienne de football a pris en charge ce volet, elle gère actuellement quatre académies toutes domiciliées dans les lycées ou les jeunes retenus suivent la formule sport/études. Et 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 10[170], 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

[170] Décret exécutif nº09-97 du 22 Février 2009

détriment de la formation, qui constitue le dernier souci de ces dirigeants. Beaucoup d'entre eux, en profitent pour gagner en popularité auprès des supporter en s'offrant tel ou tel joueur

Figure 6: stratégie d'investissement des clubs dans la formation



Source 17 : 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 actuel 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. [171]

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

[171] L'éco n°72, ibidem. p.30

révélations fracassantes qu'une enquête de la chaine britannique BBC[172] nous montre 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 illégales, 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.[173]

2.1.6. Des défaillances structurelles et organisationnelles au niveau des clubs

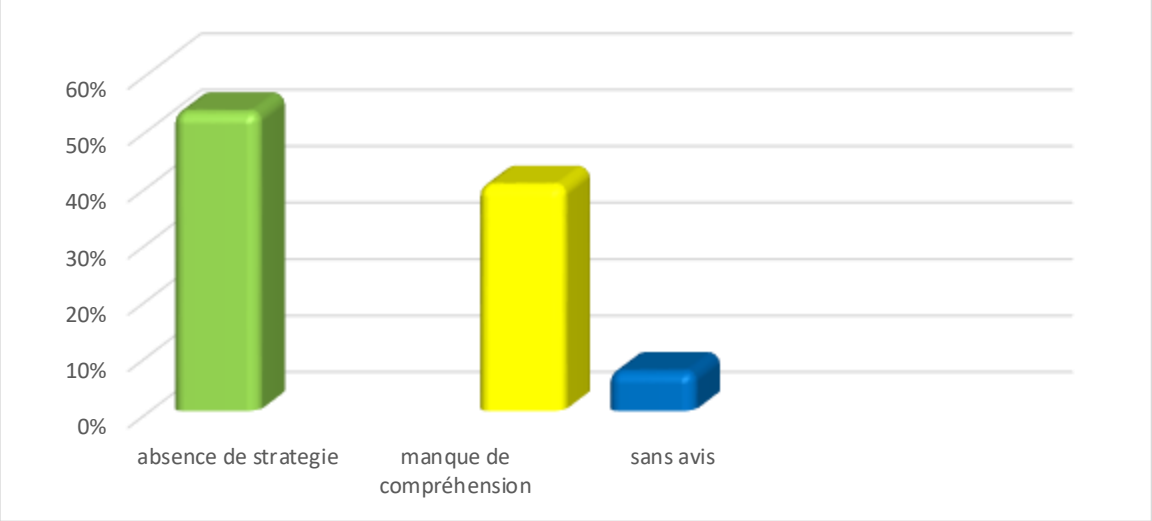
Un autre élément et pas les moindre, concerne l'aspect structurel et organisationnel de nos clubs. En effet la situation, aujourd'hui, est confuse. Les affaires des clubs sont gérées de manière unilatérale (généralement par l'actionnaire majoritaire) en l'absence d'un organigramme défini comme dans une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

[172] Philippe Auclair, « *comment la corruption ronge le football algérien* », journal « BBC », publié le 20/09/2018, consulté sur : https://www.bbc.com/afrique/sports-45588783 le 27/12/2018

[173] L'éco n°72, ibidem. p.30

des charges régissant le football professionnel en Algérie n'interdit pas cette pratique, comme le précise l'article (36) [174] : «*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.

Figure 7: structuration actuelle des clubs de football algériens



Source 18 :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 en 2012, 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

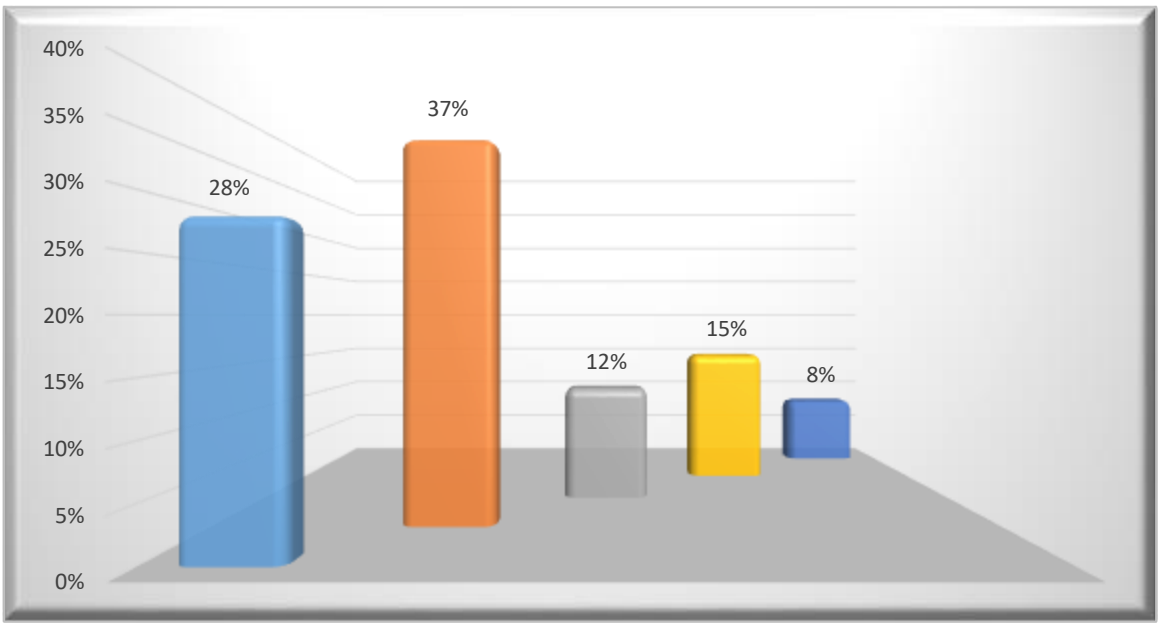
Aujourd'hui, lorsqu'on évoque le football en Algérie, on ne peut pas s'empêcher de faire un lien avec l'échec, la corruption, le blanchiment d'argent, violence, etc. autant de maux et de fléaux qui illustrent la situation catastrophique dans laquelle se trouve notre sport roi. On pourrait mettre ça sur 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 des causes principales de la crise financière et environnementale de nos clubs d'élites. Cette réalité ne peut

[174] Cahier des charges relatives aux clubs sportifs professionnels

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.

***Figure 8* : les lacunes des clubs en matière de gouvernance**



Source 19 : F. Siad, « contribution à l'étude d'un modèle de management relatif à la stratégie de gestion », p.99

L'étude de F .Siad en 2012, nous montre l'ampleur des lacunes et des disfonctionnement 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.[175]

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

[175] F. Siad, op. cit. p.99

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[176], tenter 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 Ligues 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 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.

[176] La fédération algérienne de football, « *symposium sur le renouveau du football algérien », 11-12 décembre 2017, récupéré sur : http://www.faf.dz/wp-content/uploads/2017/12/Recommandations-du-Symposium-sur-le-renouveau-du-football-alge%CC%81rien.pdf*

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».[177]

2.2.3. Mise en place d'un plan comptable adapté

Pour M. Abbaci[178], 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 4 : organisation comptable selon le patrimoine

[177] Eric Besson, op. cit p.60

[178] M. Abbaci, « *Clubs sportifs : Une meilleure gouvernance », journal EL WATAN, publié le 16/10/2009, consulté sur : https://www.djazairess.com/fr/elwatan/140324*

La comptabilité et la gestion des actifs composés	La comptabilité et la gestion des RH
- 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 : élaboré par nos soins

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 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 accourting standard*) définissant les méthodes d'évaluation, de comptabilisation et de présentation des comptes sociaux.[179]

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

[179] M. Abbaci, « *clubs sportifs : une meilleur gouvernance* », op. cit

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 bien qu'après huit (8) ans de professionnalisme, 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'échec[180].

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 leur activités ; et de se débarrasser des subventions et dépenses relatives aux 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.[181]

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 comme ce fut le cas ces derniers jours avec le lancement du projet de l'USM Alger et de son richissime et homme d'affaires Ali Haddad. Ou bien sous forme d'implantation de centres de formation par les grands clubs européens comme

[180] Lynda Melak et *al.*, L'éco n°72, op. cit. p.51

[181] Adel Cheraki, « *les travaux du centre de formation enfin lancés* », journal sportif « LeButeur », publié le 14/10/2018, consulté sur http://www.lebuteur.com/article/detail?titre=usma-les-travaux-du-centre-de-formation-enfin-lances&id=82860 , le 28/12/2018

l'Ajax Amsterdam en Afrique du Sud (Ajax Cape Town)[182] qui 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.

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).[183]

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 il y'a une année 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.[184]

---

[182] Gary Amstrong et *al.*, *« Les pionniers de la franchise de football: l'Ajax Amsterdam au Cap »,* Edit. Karthala, n°118, (2010) récupéré sur : https://www.cairn.info/revue-politique-africaine-2010-2-page-43.htm , p.43

[183] 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

[184] Journal Le Buteur, « *Raouraoua : les clubs auront la gérance des stades.. »,* publié le 07/03/2013, consulté sur : www.djazairess.com/fr/lebuteur/115221 , le 02/01/2019

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 in fine très aléatoire ; seul un partenariat global et cohérent (souvent proche du « *cobranding* »[185] intégrant 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[186] :

- 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 entraineurs 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 ;

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

[186] Conseil national de la comptabilité, «*plan comptable des clubs de football organisé*s 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 p.10

- 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[187] :

- 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 »[188], qui s'étalait sur 3 jours, a ressortit 13 autre 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.
- 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.

[187] Conseil national de la comptabilité, op. cit. p.11
[188] La fédération algérienne de football, op.cit

2.3. Quelques propositions pour la relance économique et le développement de nos clubs

Dans le domaine de la gestion, la promotion, du développement et de l'organisation des activités, toutes les actions revêtent une importance qui se mesure de plus en plus en termes financiers dont les conséquences s'apprécient souvent sur le long terme

Le sport et le football en particulier relève d'une forme d'organisation qui s'est longtemps tenue en marge de toute réflexion managériale, d'où la nécessite de cette activité. Ainsi, les décideurs, les organisateurs, les élus et dirigeants, qui œuvrent dans ce secteur ne peuvent donc plus ignorer les principes du management dont le rôle consiste à rationaliser les décisions en donnant un sens et une cohérence aux actions.

Lors de notre premier chapitre, nous avons essayé de donner une définition plus claire sur le business model dans un club professionnel. Celle-ci nous a permis notamment d'identifier trois principaux axes et dimensions intégrés dans un modèle économique à savoir : l'utilisation des ressources et compétences, la définition de l'offre aux clients et l'organisation (positionnement dans la chaîne de valeur, structure des revenus et des charges).

Or, comme on a pu le constater précédemment, la situation actuelle des clubs algériens ne permet pas de donner ou d'appliquer un modèle économique bien défini comme ceux des clubs européens, compte tenue de la complexité de son environnement (interne, externe), mais aussi des insuffisances qui subsistes sur les différents niveaux (organisationnelle, structurelle, financière, …).

Opter pour un modèle adapté sur mesure au contexte algérien, nous semble plus à même de réussir, que d'importer ou de copier chez nos voisins européens. Comme l'a si bien explique Gonzalez[189] : *« c'est à l'entreprise (club) de 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* ».

2.3.1. Mise en place d'une structure organisationnelle et un encadrement de qualité

Une organisation administrative claire est essentielle au bon fonctionnement d'un club ; elle permet d'identifier les interactions internes entre les différents départements (marketing, communication, formation, commerciale, DTS….) et aide à déterminer de façon pratique, les limites d'autorité et de responsabilité de chacun. L'organigramme d'un club se fait sur base des expériences vécus par d'autres clubs, dont la plupart d'entre eux adaptent des modèles de

[189] Gonzalez E., cité par Kévin MARCZEWSKI, op. cit. p.20

structure organisationnelle en fonction de plusieurs paramètres déterminants (taille, statut juridique, l'environnement, le temps.).

Dans le cas du contexte algérien, et comme on a pu le voir, précédemment, c'est presque la quasi-totalité de ces clubs dit « professionnel » qui ne possèdent pas un organigramme ou une structure claire et bien définie ou du moins formalisée, ce qui illustre l'origine de cette défaillance au niveau managériale (ressources humaines, financières,..), et l'absence d'une vision et planification plus lointaine (objectifs court, moyens et long terme) ;Ajouté à cela la complexité caractérisé dans la composante des actionnaires et du conseil d'administration de ces SSPA.

Lors du précèdent chapitre, nous sommes parvenus à identifier trois modèles d'organigrammes les plus communes (basique, anglo-saxon, sud-européens), et en vue de ce qu'on sait sur nos clubs local, le modèle basique et sud-européens nous semble être les plus adaptés aux clubs algériens. Ces deux modèles sont presque identiques à la seule différence que le modèle sud-européens fait une distinction entre la partie sportive et administrative. A titre d'exemple, la SSPA MC Alger, considérée comme une filiale de la firme « SONATRACH », ou encore la SSPA USM Alger propriété du groupe « ETRHB » pourront opter pour le modèle sud-européens, avec un directeur général et deux vice-directeurs l'un sportif, et un autre administratif.

2.3.2. La place prépondérante de la communication dans un club professionnel

Aujourd'hui, nous remarquons que la majorité des clubs sportifs professionnels structurent de plus en plus leur communication autour de dispositifs habituellement utilisés par les entreprises. Cela passe notamment par la mise en place d'une stratégie de communication qui se construit largement par les « relations presse traditionnelle »[190], mais aussi désormais par les médias numériques. Cette stratégie accompagne deux mouvements, observables depuis la fin des années 1990 : la relocalisation et la diversification. Tous deux renvoient aux efforts des clubs pour repositionner leur offre de spectacles sportifs sur le plan territorial, mais aussi en termes d'offres extra-sportives destinées à de nouveaux publics.

Un élément très important, dont les dirigeants devront prendre en considération pour adopter leurs stratégies en vue de réussir dans leur projet de professionnalisation de leurs clubs.

A. Communication interne et communication externe

[190] « *Les organisation entre récit et médias* », canadian journal of communication, 29, 25-26

La communication externe et la communication interne constituent deux spécialités bien distinctes, aux finalités, cibles et moyens différents. Cependant, toutes deux sont indissociables, ce qui implique une collaboration très étroite entre les acteurs de ces deux pôles. En effet, plus la communication interne sera efficace, plus la communication externe sera de qualité.[191]

N'oublions jamais que les informations diffusées vers l'extérieur proviennent de l'intérieur de l'organisation ! Ainsi, bien connaître son organisation, son fonctionnement et ses objectifs constituent un des enjeux principaux de nos clubs.

2.3.3. La formation, une stratégie à long terme, et un réservoir de croissance

Il s'agit d'une politique à long terme, qui permettra au club non seulement, d'avoir dans leur effectifs un réservoir de jeunes talents qui seront susceptibles d'alimenter l'équipe première ce qui permettra d'éviter de dépenser des sommes pharamineuse dans le recrutement, mais aussi de réduire celles liées aux salariales.

Certaines équipes en Europe appliquent cette stratégie comme l'olympique de lyonnais. Le principe est de former et de recruter de jeunes joueurs à fort potentiel, et leur permettre de suivre de bénéficier d'une formation de qualité qui leur donnera la chance d'aspirer à une carrière professionnels. En échange ces joueurs auront à signer dans un premier temps de contrats d'apprentissage, beaucoup moins coûteux pour les clubs. Puis, pendant leurs premières années de formation, le salaire est contrôlé par le club, on entend ici que le joueur ne fait pas jouer la concurrence des autres clubs pour augmenter comme un système d'enchère son salaire car son niveau de notoriété reste assez faible. Une fois sa carrière de joueur lancée, le club se retrouve face à des choix, dont les bénéfices et pertes sont ci-après résumées :[192]

Tableau 5 : les différentes stratégies des clubs dans la gestion de leurs produits

Niveau du joueur après la formation / choix de transfert	Bon joueur	Joueur moyen
Conservation	Bénéfice sportif	peu de perte financière
transfert	Bénéfice financier	Peu de perte sportive

[191] AISF, « *la communication au service des clubs sportifs* », guide pratique de AISF, récupéré sur : http://www.geretonclub.be/wp-content/uploads/2015/01/Guide_comm_2014_def.pdf , p.4

[192] Claude Jeanrenaud, *« indemnisation des clubs formateurs : cas du football »,* Université de Neuchâtel, 2007, récupéré sur https://www.researchgate.net/profile/Claude_Jeanrenaud/publication/238713160_INDEMNISATION_DES_CLUBS_FORMATEURS_LE_CAS_DU_FOOTBALL/links/560a9bff08ae1396914c6277/INDEMNISATION-DES-CLUBS-FORMATEURS-LE-CAS-DU-FOOTBALL.pdf?origin=publication_detail

Source : élaboré par nos soins

C. Le trading de joueurs

Une des spécialités d'un Club formateur réside dans sa capacité à gérer activement son actif de joueurs dans le but de dégager à terme une plus-value à la revente. Pour ce faire, il s'appuie largement sur la qualité des joueurs issus du centre de formation dont la valeur peut se chiffrer à plusieurs millions sur le marché. Cette stratégie peut s'avérer extrêmement profitable sur le plan comptable dans la mesure où la plus-value dégagée dépend non seulement du montant du transfert, mais surtout de la valeur résiduelle du contrat du joueur cédé[193]. Par conséquent, les joueurs formés au Club n'étant pas valorisés au bilan, leur cession s'avère bien plus profitable (plus-value = montant de la cession) que celle de joueurs acquis, dont la plus-value[194] dépend de la valeur résiduelle et donc, du montant déjà amorti au moment de la transaction.

2.3.4. Le merchandising : un énorme potentiel à exploiter

S'il y a un domaine où nos clubs ont beaucoup à faire et à gagner, c'est sans nul doute dans celui du merchandising.

A chaque finale de Coupe d'Algérie, les clubs finalistes mesurent l'ampleur de leur impuissance devant le phénomène de la vente de maillots et autres produits dérivés qui vont gonfler les poches de petits malins jamais à court d'idées et d'initiatives lorsqu'il s'agit de «faire des affaires» quand l'aubaine se présente. Une finale de Coupe d'Algérie est une opportunité à nulle autre pareille pour vendre aux supporters une panoplie de produits (maillots, survêtements, écharpes, banderoles, casquettes, ballons, écussons, pinces…) qui représentent une source de rentrées d'argent pour les clubs. C'est le merchandising. Il est très répandu en Europe. Il représente une source de revenus importante pour les clubs professionnels.

Selon des estimations fournies par l'association des clubs les plus riches d'Europe, le merchandising rapporte plus de 631 millions d'euros par an. C'est énorme. Conscients de l'importance de ce que représentent les rentrées d'argent dans ce domaine, les clubs pros se sont préparés pour bien protéger leurs intérêts. A la faveur du caractère commercial de l'association, les clubs pros sont bien protégés. Le sigle et tout ce qui va avec sont une marque protégée et déposée. Nul, en dehors du club, n'a le droit de commercialiser des produits à l'effigie du club. Celui qui le fait encourt des poursuites judiciaires et de fortes amendes. Dans le même registre,

[193] Montant du contrat du joueur restant à amortir

[194] Plus-value d'un joueur acquis = Montant de la cession - Valeur résiduelle

les clubs ouvrent leurs propres boutiques et ont donc pignon sur rue. En Algérie, rien de tout cela n'existe.[195]

2.3.4.1. Protéger, et sécuriser les produits des clubs face à la contrefaçon

La législation en la matière n'est pas trop regardante vis-à-vis de ce «commerce de pacotille», comme le qualifient certains agents de contrôle des services des impôts. Le laxisme des clubs en la matière fait le reste. En effet, on constate que la totalité des clubs algériens actuellement n'arrivent pas à décrocher des contrats solides et durables avec leurs équipementiers, la preuve ! Presque tous les clubs changent d'équipementiers chaque saison. Ce qui consiste un véritable handicap pour le développement de ce secteur.

Il devient donc nécessaire aux (grands) clubs algériens d'établir un contrat en bonne et due forme avec un équipementier local, un fournisseur, pour confectionner maillots, écharpes et tout autre produit dérivé pour les mettre en vente dans des locaux et boutiques identifiés et récupérer les dividendes qui iront dans leurs caisses. Le laxisme des clubs dans ce domaine favorise le marché informel du merchandising, qui échappe totalement au contrôle des services des impôts et des principaux concernés (clubs).

2.3.4.2. Diversification des produits et élargissement de la clientèle

Entre les maillots, mugs, casques audio, sacs, briquets, tapis de souris, casques audio, briquets, pantoufles, caleçons, peignoirs, costumes et autres confiseries, les supporters ont l'embarras du choix en termes de produits dérivés. Bien que ces produits existent actuellement sur le marché local, néanmoins, leurs ventes ne profitent pas du tout aux clubs concernés.

Aujourd'hui, les clubs devraient miser beaucoup plus sur une clientèle plus large avec de nouvelles cibles. Ainsi, la majorité des clubs européens proposent une ligne de vêtements femme. Le Real Madrid a été encore plus loin en développant une gamme d'accessoires pour chiens, de façon à cibler une clientèle plus familiale.

Hélas pour le moment, les clubs algériens n'ont pas cette culture. La leur, consiste à vivre aux crochets du contribuable, de l'argent du Trésor que les pouvoirs publics leur versent sous forme de subventions, et de se contenter de les utiliser dans des dépenses qui ne génèrent pas de bénéfices.

[195] Yazid Ouahib, « *le merchandising : tout reste à faire en Algérie »,* journal Elwatan , publié le 29/04/2013, consulté sur : https://www.djazairess.com/fr/elwatan/411957 , le 02/01/2019

2.3.5. Optimiser les recettes « jour de match » (billetterie et consommations)

Considérée comme étant la troisième plus importante source de revenus dans les clubs européens, avec notamment des recettes qui se chiffrent parfois en centaines de million d'euros, les recettes liées aux *MatchDay* en Algérie restent très dérisoires. La raison, tout le monde la connait. Le manque d'infrastructure (stades) dignes. Seulement, avec la réception bientôt de quatre nouveaux stades (Tizi-Ouzou, Oran, Baraki, Douera) de capacités qui dépassent les 30.000 spectateurs, constitueront un avantage considérables pour les clubs qui auront la chance d'en bénéficier de ces structures.

Ainsi un club comme la Jeunesse Sportive Kabylie ou du MC Alger qui possèdent l'une des bases de supporters les plus importantes du pays (environs un million d'inconditionnels) verront leurs recettes de billetterie doubler voire même tripler. Mais, cela reste tributaire de plusieurs paramètres. Le type de gestion de ces stades, les résultats sportifs, et la politique marketing des clubs concernés détermineront les résultats et les revenus que ces stades vont générer. Parmi ces paramètres on pourra citer :

- Augmenter le nombre de spectateurs (abonnés, fidéliser de nouveaux spectateurs occasionnels,…) ;
- Optimiser la gestion des fichiers et le marketing direct des clubs ;
- Développer la « prévente » des billets ;
- Augmenter la recette moyenne par spectateur ;
- Encourager la consommation à l'intérieur des stades (nouveaux).

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 devons 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 3 :

ÉLABORATION D'UN BUSINESS MODELE D'UN CLUB PROFESSIONNEL

CAS : JEUNESSE SPORTIVE DE KABYLIE (JSK)

SSPA/JSK

Chapitre III : élaboration d'un business modèle d'un club professionnel

Cas : Jeunesse Sportive de Kabylie (JSK)

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 professionnel, de disposer d'une stratégie managériale et d'un modèle économique (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 la JSK, 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

Comme mentionnée dans l'introduction, la question de recherche est : comment le club, à savoir la Jeunesse Sportive de Kabylie, à travers sa société compte-t-il développer ses activités en vue d'atteindre l'objectif d'autofinancement ? Mais aussi de définir un « *business model* » propre au club, ainsi que les axes essentiels sur lesquels le projet est basé ?

La recherche littérature nous a permis de mettre en avant la vision théorique d'un modèle économique d'un club professionnel 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 professionnel 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.

1.1. 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 Spa/JSK est suffisante. Aussi, la mise en avant de quelques chiffres par rapport aux activités indispensables de la société.

1.1.1. Présentation de JSK « la marque »

Après les premières tentatives dans les années 30, la JSK vit enfin le jour en 1946. Depuis, des décennies entières ont marqué la vie de ce mythique club devenu le club le plus titré d'Algérie et qui, en outre, est le seul club au pays à n'avoir jamais connu de relégation. Les années 50 étaient marquées par la guerre contre le colon. Un combat auquel la JSK prit part activement sur les terrains de football. L'équipe pratiquait du beau football et pouvait prétendre à de bien meilleurs résultats si ce n'étaient certaines raisons extra sportives pour favoriser l'équipe de l'occupant du nom de l'OTO.

En 1956, la JSK répondit sans hésitation à l'appel des chefs révolutionnaires pour l'arrêt de toute activité sportive en guise de soutien à la cause nationale.

A l'indépendance du pays, la JSK retrouva son football et au terme de sept fabuleuses saisons, elle accéda coup sur coup en division une pour ne plus quitter ce palier. Un palier ponctué, dès les années 80/70, par un nombre impressionnant de titres que ce soit en championnat ou en coupe, et ce, en plus des titres africains acquis haut la main à commencer par le sacre de champion d'Afrique en 1981. De braves hommes qu'ils soient joueurs, dirigeants ou supporters ainsi que des partenaires ont fait et continuent de faire la richesse de ce club à succès durables et au palmarès éloquent.[196]

[196] Documents interne de la société SSPA/JSK

1.1.2. HISTORIQUE[197]

1929 : Création du Rapid Club de Tizi-Ouzou.
1943 : la tentative de l'association sportive de Kabylie
1946 : la création de la jeunesse sportive de Kabylie
1956 : le club engagé dans la lutte pour la révolution algérienne
1969 : l'accession de la JSK en première division
1972 : la JSK devient la JS Kawkabi (Jamiat Sari' Kawkabi)
1973 : premier titre de champion pour le club entrainé par un certain « VIRGIL POPESCU »
1977 : premier doublé pour les lions de Djurdjura
1978 : JS KAWKABI devient JE Tizi-Ouzou
1980 : la JSK change de domicile, le 1er novembre 1954 devient le QG du club
1982 : premier titre international (coupe des clubs champions)
1990 : le club remporte son dixième titre de champion d'Algérie
1995 : la JSK remporte pour la première et dernière fois la prestigieuse C2
2003 : le premier club au monde à avoir remporté une compétition africaine trois fois de suite
2008 : 14eme titre de champion pour le club
2011 : la JSK remporte sa cinquième coupe d'Algérie

1.1.3. Un palmarès digne d'un géant de l'Afrique

Avec 27 trophées remportes depuis son accession en 1969, la JS Kabylie est le club le plus titré en Algérie, et c'est aussi le 4éme meilleur club au niveau africain. Ce qui fait de ce club, un des ténors du football continental.

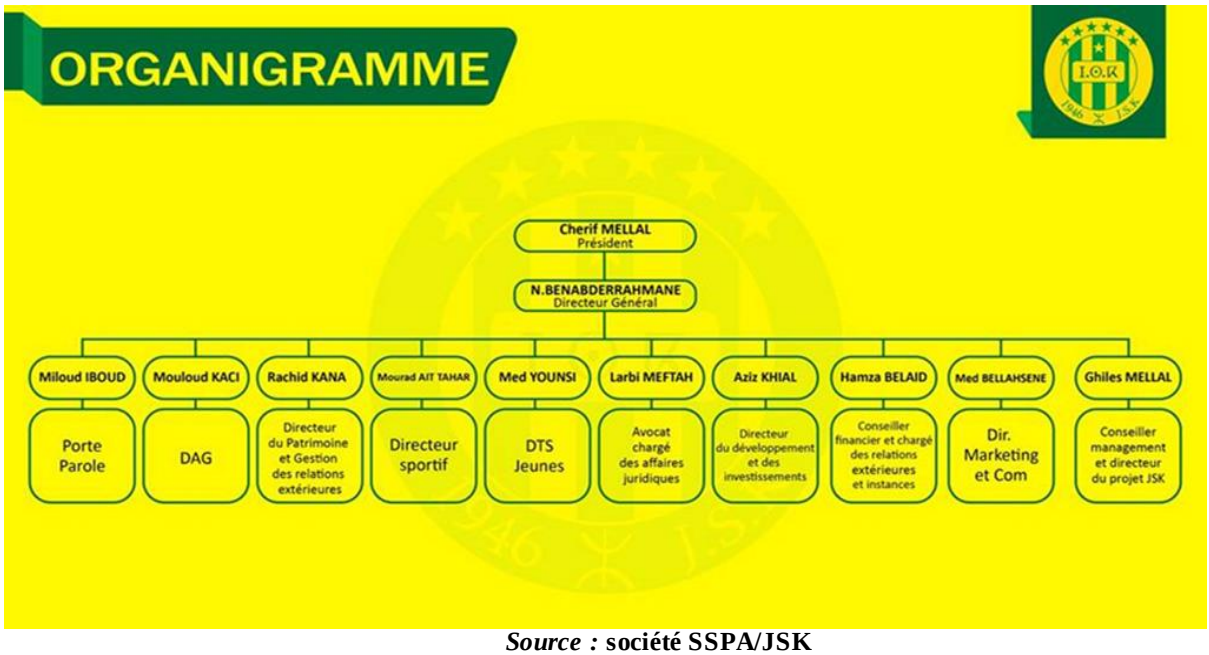
Tableau 6 : palmarès de la Jeunesse sportive de Kabylie

Titre	Année	Total
CHAMPION D'ALGERIE	1973, 1974, 1977, 1980, 1982, 1983, 1985, 1986, 1989, 1990, 1995, 2004, 2006, 2008	14
COUPE D'ALGERIE	1977, 1986, 1992, 1994, 2011	5
SUPERCOUPE D'ALGERIE	1992	1
LIGUE DES CHAMPIONS AFRICAINE	1981, 1990	2
Coupe de la CAF	2000, 2001, 2002	3
COUPE DES VAINQUERS DES COUPES AFRICAINE	1995	1
Total		27

[197] Inspiré du site Wikipédia, https://fr.wikipedia.org/wiki/Histoire_de_la_Jeunesse_sportive_de_Kabylie consulté le 13/12/2018

Source : élaboré par nos soins

➢ ***ORGANIGRAME DU CLUB***



Source : **société SSPA/JSK**

1.1.4. Une renaissance et des valeurs retrouvées

Aujourd'hui grâce à cette nouvelle dynamique porté par la nouvelle direction et à sa tête Mr CHERIF MELLAL, le mythique club et géant du football national connait ces derniers temps une nouvelle dimension que l'on pourrait nommer de « *renaissance du club* ».

En effet, après une longue traversée du désert qui a duré une dizaine d'années (dernier titre remporté en 2008), ponctuée par une gestion catastrophique et des résultats sportifs et financiers loin des exigences d'un aussi prestigieux club. Le président Mellal, vient avec un grand projet ambitieux digne des grands clubs européens.

Un projet qui a une portée dans le temps de court, moyens et long terme. Avec notamment pour objectifs final de rendre au club sa place qui lui sied sur le plan national et surtout continental, mais aussi de donner à la JSK une autre dimension sur le plan économique, avec pour l'ambition de lui permettre d'atteindre une certaine autonomie financière au bout de cinq (05) ans.

Grâce à la stratégie impulsée par le nouveau *Chairman* Kabyle, qui est basée sur trois axes principaux qui sont l'image de marque du club, l'acquisition prochaine du nouveau stade, mais surtout la formation de jeunes futurs talents avec notamment la construction d'un centre de formation propre au club. Ainsi, dans un premier temps le club procédera au redressement de la situation en s'appuyant notamment sur le développement de la marque JSK en décrochant des contrats de sponsoring avec les différents partenaires.

Dans un second temps, la nouvelle direction aura l'opportunité de bénéficier de l'exploitation du nouveau stade. Une aubaine pour le club, qui entend accélérer la diversification de ses revenus (billetterie, sponsoring, merchandising, séminaires, concerts, etc...) et ainsi décorréler davantage ses résultats financiers des performances sportives.

Et enfin, le dernier point le plus important et sur lequel la politique du club est fondée c'est la « formation ». Le lancement des travaux de construction du centre de formation « MATOUB Lounas », et de la nouvelle académie aura pour objectif d'alimenter son effectif avec des jeunes prodiges issus du cru et surtout de ne pas avoir à recourir à des recrutements chers et inutiles. Validant ainsi la pertinence d'un modèle économique précurseur en Algérie, axé sur la diversification des revenus.

Actuellement, Spa/JSK bénéficie de cinq principaux pôles de revenus :

- les partenariats et la publicité : sponsoring, espaces publicitaires dans le stade,
- subventions des pouvoirs publics, mécénats et dons
- la billetterie : matchs nationaux (championnats, et coupes),
- les droits audiovisuels : Ligue 1, coupes nationales et coupes européennes,
- l'apport des actionnaires.

Avec l'acquisition prochaine de nouvelles infrastructures, la Spa/ JSK pourra ainsi compter sur l'exploitation de ces dernières de façon optimale et rationnelle, ce qui sous-entend une accélération dans la diversification de ses revenus. L'objectif premier pour le club sera justement de diversifier ses recettes et de réduire les risques liés à la dépendance des apports de ses partenaires (sponsors) et des subventions.

Ainsi, les dirigeants de la Spa/JSK, tablent sur des recettes prévisionnelles en 2021 qui seront réparties et diversifiées de façon équilibrée, avec notamment une augmentation considérable de l'apport de la billetterie (+20%), ainsi qu'une nette amélioration dans l'apport des actionnaires (+5%). Cela aura pour effet d'équilibrer les recettes du sponsoring qui rappelons-le est à la hauteur de 65%.

1.1.5. La RSE au cœur de la politique sociale du club

La jeunesse sportive de Kabylie, à sa tête Mr Cherif Mellal, vient de s'engager dans une démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise axée autour de la création de valeurs. Cette démarche s'inscrira sur le long terme et contribuera à l'amélioration de la performance globale de la société tout en intégrant des critères extra-financiers, mais aussi de mobiliser l'ensemble

des parties prenantes de la Spa/JSK et ses collaborateurs, dans la réalisation d'un plan d'actions sociale.

1.1.5.1. 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 du nouveau centre, permettrait ainsi de se tourner vers le développement de l'employabilité de la région (création d'emplois). 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.

1.1.5.2. Le soutien au sport amateur

À travers ses responsables, la JSK vient de s'inscrire dans une démarche de développement de son environnement en soutenant notamment un certain nombre d'association sportive amateur, avec la signature de convention et de partenariat avec les clubs amateurs environnants dans le domaine de la promotion des différentes activités sportifs. La signature récente de la convention entre le club et l'association sportifs des talents algériens M'ZAB, en est le parfait exemple.

1.1.5.3. 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 compagnes de sensibilisations dans toute la région menées 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.

1.1.5.4. L'engagement du club pour la cause environnementale

Soucieuse du bien-être de ses citoyens et du climat, le club vient de s'engager dans la cause essentielle et qui est l'écologie. A travers le soutien affiché par le club pour l'association du célèbre chanteur Kabyle « ZAYEN », les dirigeants de la JSK s'engagent dans une démarche de progrès en matière de protection de l'environnement et l'accessibilité, et l'amélioration de la qualité de vie des citoyens.

1.1.6. Quelques chiffres clés de la Spa/JSK

La Spa/JSK a été constituée le 29 juin 2010, par application d'une décision de l'assemblée générale extraordinaire de l'association (CSA).

La société a pour objet la gestion, l'animation, la programmation et la réalisation des activités sportives relative à la pratique du football, donnant lieu à l'organisation de manifestations payantes ou gratuites tant au niveau national qu'international

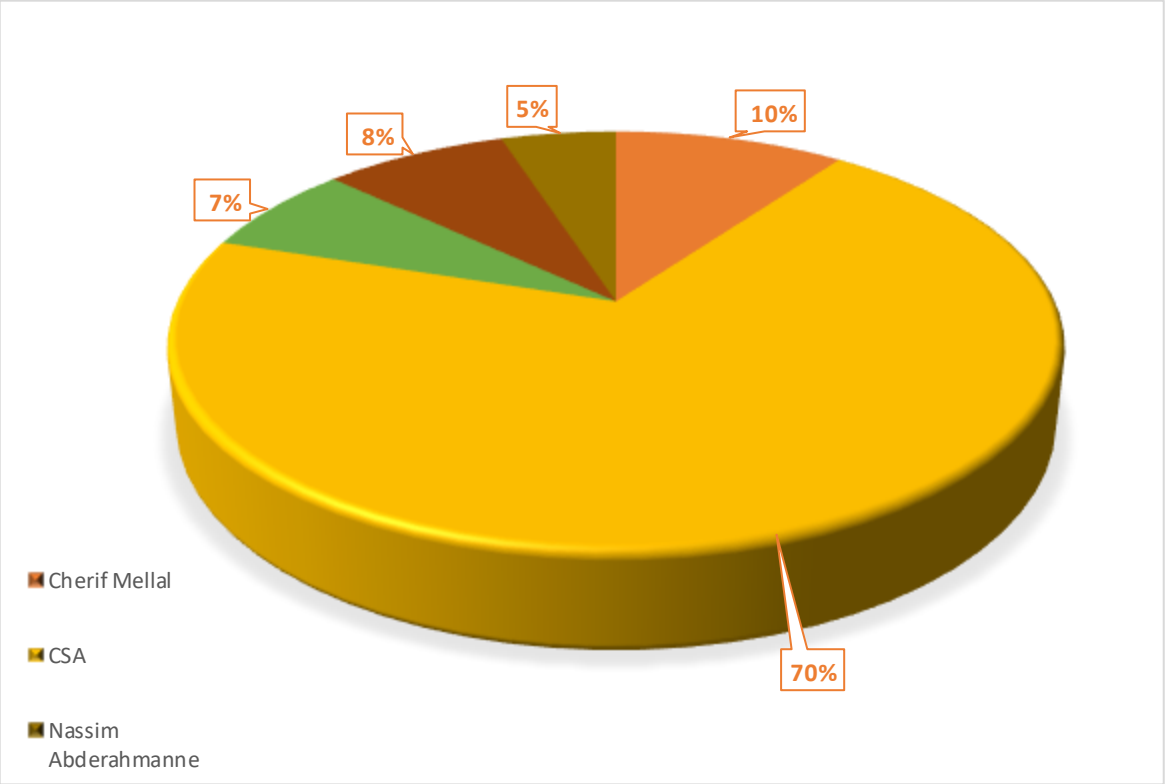
- **Capital social**

Le capital social de la Spa/JSK est évalué à 807 600 000.00 dinars, divisé en 80 760 actions nominatives d'une valeur nominale de 10 000.00 dinars chacun, répartie entre les différents actionnaires.

- **La composante actionnariale de la SPA JSK**

La Spa/JSK est dirigée par CHERIF MELLAL, président-directeur General depuis Janvier 2018. Via son apport personnel, il contrôle actuellement 10 % du capital de la Spa JSK tandis que le CSA/JSK détient la majorité avec 70 % du capital, suivis du nouveau président avec 10% des actions, le reste est partagé entre dix (10) autres actionnaires.

Graphe 6 : La répartition du capital de la Spa/JSK



Source : la société (Spa/JSK 2018)

• **Panorama financier des trois (03) derniers exercices**

	Juin 2016	Juin 2017	Juin 2018
Produits des activités	**200 000 000.00**	**220 000 000.00**	**270 000 000.00**
- Subvention d'exploitation	40 000 000.00	41 000 000.00	30 000 000.00
- Autres produits	160 000 000.00	189 000 000.00	240 000 000.00
Charge des activités	**285 000 000.00**	**280 000 000.00**	**310 000 000.00**
- Charges d'exploitations	45 000 000.00	30 000 000.00	50 000 000.00
- Charges du personnel	240 000 000.00	250 000 000.00	260 000 000.00
Capitaux propres	**508 276 000.00**	**442 000 000.00**	**600 000 000.00**
Effectif moyens	40 collaborateurs	50 collaborateurs	60 collaborateurs

Source : rapport de gestion de la société (2018)

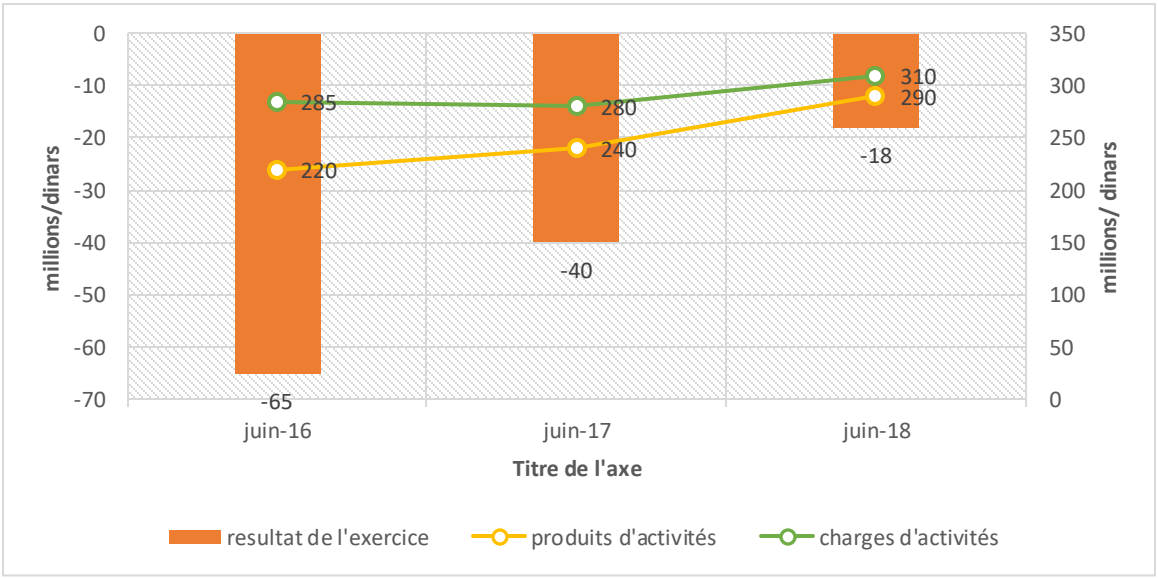
- Les charges d'activités sont constituées de 80% des charges personnels (masse salariale), et de 20% de charge d'exploitations.

- Les produits des activités représentent, une moyenne de 20% pour les subventions et les dons, le reste (80%) représente les autres produits opérationnels (sponsoring, billetterie, transfert, droit tv,…)

- Un effectif moyen de 70 personnes

- Le montant de la dette du club s'élevait à la fin de l'exercice 2017 à 220 millions de dinars

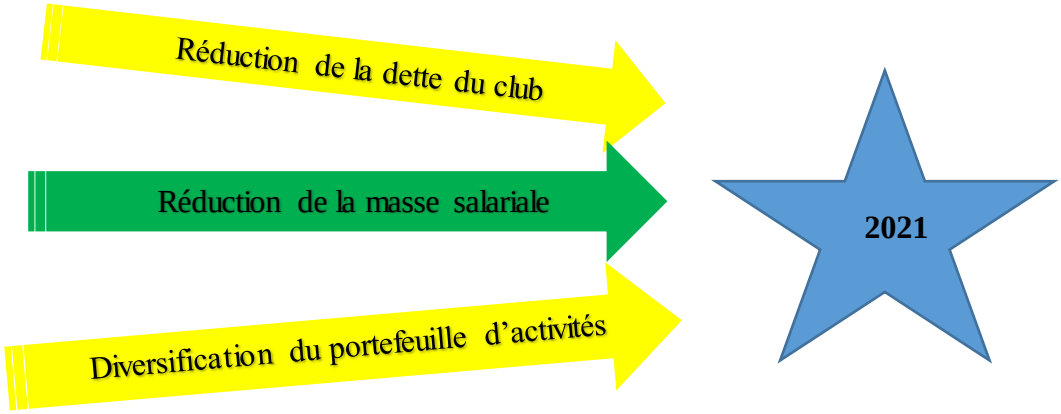
Graphe 7 : Evolution des résultats financiers



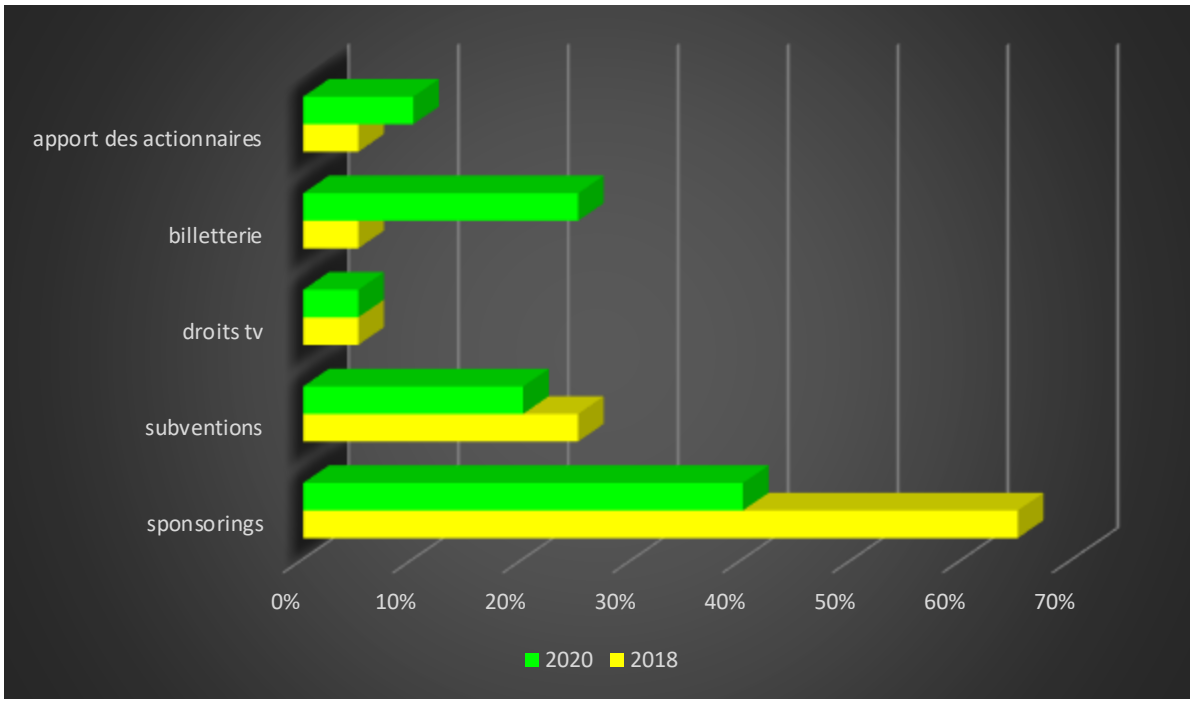
Source : la société (Sspa/JSK) 2018

Le graphe ci-dessus illustre une réduction progressive de l'écart déficitaire de ces trois derniers exercices (2016, 2017, 2018), avec notamment

- **Objectifs tracés**



Graphe 8 : Ventilation prévisionnelles des produits d'activités de la Spa/JSK pour 2021



Source : la société (Spa/JSK)

Avec le développement de ses différentes activités de diversifications, la Spa/JSK prévoit une ventilation de ses produits d'activités à partir de l'exercice 2021. Notamment avec une augmentation considérable des recettes de la billetterie et pourquoi pas une possible renégociation des droit TV. Ce qui permettra au club d'éviter une dépendance envers les

ressources issues de ses partenaires et de réduire ainsi les risques en cas de résiliations de contrats avec les sponsors.

1.2. Présentation de l'étude exploratoire

En outre l'originalité qui caractérise le sujet de recherche de notre sujet, c'est surtout cet effet de nouveauté au niveau de l'université qui a donné à ce thème sa particularité et sa complexité en même temps. Des études se sont plutôt intéressées sur l'aspect marketing dans le sport sans pour autant toucher à l'aspect managériale et stratégie de ce type de d'organisation. La partie théorique nous a permis de comprendre et d'analyser le sens de notre dernière partie empirique. Afin d'apporter une contribution à l'analyse théorique, une méthode exploratoire était utile.

L'objectif visé par ce travail est de confirmer le cadre conceptuel, mais en approfondissant les points qui n'ont pas été mis en avant malgré leur importance, et qui plus est d'éclaircir la problématique qui est de savoir comment la JS Kabylie compte-t-elle procéder, afin d'atteindre son principal objectif d'autofinancement. Mais encore, d'élaborer un « *business model* » adapté au contexte algérien.

Afin de répondre à ces nombreuses questions, une étude qualitative et descriptive nous a semblée indispensable.

1.2.1. Méthode et outil de la recherche

La constitution de ce mémoire a été effectuée grâce à trois types de données, récoltés de différentes façons :

- Tout d'abord, les études académiques faites dans le domaine du management sportif. Celles-ci ne sont que très peu nombreuse, le sujet étant très récent et spécifique, mais ils nous ont permis de mieux cerner le sujet.
- Des sources d'actualités, trouvées principalement sur des journaux sportifs et économiques, ainsi que des sites internet, des revues et articles publiées sur le web. Ceux-ci nous ont aidés à donner des exemples concrets concernant les modèles économiques (business model) des différents grands clubs européens et d'analyser les multiples stratégies adoptées par ces derniers dans la gestion de leurs clubs.
- Des entretiens qualitatifs : ces entretiens, avec les dirigeants et gestionnaires du club, ainsi que les responsables de leur cellule de communication.
- Des enquêtes préliminaires ont été soigneusement préparées auprès des dirigeants, ainsi que quelques professeurs qui ont certaine notions sur le sujet.

1.2.1.1. Entretien

Les entrevues sont des sources essentielles d'information dans le cas d'une enquête par études qualitatives afin d'avoir de multiples points de vue. C'est la raison pour laquelle les interviews ont également été choisies comme source d'information importante dans le cadre de la présente étude. Avec la technique d'entretien il y a de forte chance d'aboutir à des résultats plus étendus et plus substantiels de la réalité des choses.

L'entretien semi-directif a été utilisé dans cette étude, afin de guider l'entrevue et pour qu'elle ne soit pas trop rigide, et que les personnes interrogées aient la possibilité de décrire elles-mêmes les événements et de poser d'autres questions qui n'étaient pas prévues dès le début.

Le choix s'est porté sur des entretiens individuels en face à face, parce que l'objectif de l'étude est fondé sur la compréhension et aussi parce que cette méthode favorise l'échange entre les deux personnes.

1.2.1.2. Document internes

L'information documentaire est pertinente pour presque tous les sujets d'étude afin de corroborer et d'augmenter les preuves provenant d'autres sources. Plusieurs documents internes ont été exploités dans ce travail.

Les documents ont fourni des renseignements pertinents sur l'entreprise et ont aidé à formuler les questions des entrevues. Ces informations ont été téléchargées directement via l'intranet de l'entreprise.

1.2.2. Méthodes de l'analyse des données

La première phase a été consacrée au rassemblement d'informations disponibles sur le sujet de recherche (livres, articles de presse, revues académiques,…etc.) et nous nous sommes limités aux sites ayant un rapport étroit avec le sujet de recherche.

La deuxième phase a été consacrée à la sélection selon des critères liés aux objectifs du travail de recherche à travers des mots-clés (management sportif, business model, gestion d'un club professionnel, organisation, dépenses, ressources). Ce qui nous a permis d'apporter un riche complément théorique et pratique a cette étude.

Enfin, après une collecte d'informations riches et élargies, nous nous sommes mis à rassembler ces données qui feront plus tard l'objet d'une synthèse et une analyse concrète qui facilitent la construction des outils d'investigation.

Section 2 : présentation et interprétation des résultats de la recherche

Cette partie consiste en une analyse et un examen approfondi de la transcription des entretiens et des connaissances acquises à travers nos investigations. La méthode de recherche choisie a permis de recueillir des réponses détaillées, en limitant les interprétations erronées et la confusion parmi les répondants. Cela dit, cette étude ne peut être considérée comme représentative à la gestion des clubs sportifs professionnels et de leurs modèles économiques en particuliers. Mais l'étude peut mener vers des bases d'études futures concernant l'évolution et la mise en place des centres de services partagés.

2.1. Argumentaire d'investissement

L'arrivée d'une nouvelle direction, au sein de la jeunesse sportive de Kabylie, représente un virage stratégique majeur dans l'histoire de ce club. En effet, celle-ci lui a permis notamment de prendre un nouvel élan, dynamique, mais surtout d'avoir une vision nouvelle et futuriste. Cette renaissance, pourrait se concrétiser avec l'adoption d'une nouvelle politique managériale, mais aussi à l'aide des stratégies modernes de gestion et de tout ce qui a trait aux valeurs véhiculées par la marque JSK.

Le renouveau de la JSK repose essentiellement sur trois (03) axes importants. La mise en exploitation prochaine du nouveau stade de Tizi-Ouzou, ainsi que l'adoption des nouvelles techniques managériales et marketing digne des grands clubs professionnels donnera au club une grande visibilité et notoriété susceptible d'attirer de nombreux partenaires majeurs dans l'accomplissement du projet. Ajouté à cela, le lancement d'une nouvelle politique de formation dans le club, font que les perspectives de réussite de ce projet soient grandes.

2.1.1. Acteur majeur du football national et continental

Surnommée le géant du football national, la JS Kabylie représente le club le plus titré du pays, avec 14 titres de champions, cinq (05) coupes d'Algérie, et une (01) Supercoupe. C'est aussi le seul club algérien à n'avoir jamais connu de relégation depuis son accession en 1976, une performance que seuls 11 clubs à travers le monde ont été capables de réaliser. Cette remarquable régularité lui a permis notamment d'inscrire son nom parmi l'élite du continent africain. Avec un palmarès de sept (07) titres continentaux, les lions de Djurdjura figurent dans le top 5 des meilleures équipes africaines. En plus sa notoriété internationale, la JS Kabylie c'est aussi un porte-drapeau d'une identité de tout un peuple, ce qui fait de lui un club pas comme les autres.

2.1.2. Le nouveau stade, comme levier de développement

Suivant l'exemple de ses voisins nord-africains, la JSK s'est vue bénéficier d'un complexe sportif nouvelle génération. La saison 2019-20 devrait être marquée par sa montée en puissance et ainsi tirer le socle de revenus hors sponsoring. Les dirigeants attendent une hausse des revenus hors sponsoring de 50 % compte tenu : 1/ d'une capacité d'accueil renforcée (près de 27.000 places supplémentaires soit une augmentation de recette d'environ 120%), 2/ d'un éventuel accord de naming de l'enceinte et 3/ de son exploitation permanente à travers les différentes activités (produit hors billetterie) liées à l'exploitation des locaux environnant le stade.

2.1.3. La formation, un relais sportif et financier

Le projet JSK s'appuie sur la réalisation prochaine de son propre centre de formation qui sera réceptionné en 2020, il s'agit d'un investissement qui donnera au club une nouvelle dimension sur tous les niveaux. Considérée comme un des piliers stratégiques de cette nouvelle JSK, ce centre de formation participera grandement à la réussite sportive du Club en alimentant l'équipe première de grands joueurs. Sur le plan financier, la formation s'avère particulièrement profitable et devrait contribuer à optimiser les résultats financiers du club.

Ainsi, grâce à ce centre de formation, la JSK aura dans son réservoir une panoplie de jeunes talentueux pour alimenter son équipe première, cela lui permettra de réduire considérablement les dépenses liées aux recrutements, mais surtout de bénéficier d'une baisse considérable de sa masse salariale, qui représente aujourd'hui +70 % de son budget. Ces baisses des dépenses d'exploitations permettront au club d'avoir une certaine assise financière qui lui permettra notamment de procéder à des investissements en vue de diversifier ses activités et de réaliser son objectif principal qui est l'autonomie financière. Le deuxième avantage, résiderait dans l'activité de trading de joueurs.

2.2. JSK « LA MARQUE » : une visibilité et notoriété séduisante pour les partenaires

Capitalisant sur l'image de la Jeunesse Sportive de Kabylie, la Spa/JSK s'est attachée depuis quelques mois à développer la notoriété de la JSK « LA MARQUE » à la fois au niveau local et national. Avec les succès sportifs que le club ambitionne de réaliser ainsi que la politique de communication qui est en train d'être mené par les dirigeants permettront à la Spa/JSK de bénéficier d'une renommée importante.

2.2.1. Une visibilité à 360°

La marque JSK est renommée et très exploitable. C'est un label qui attire un très grand nombre de public réparti dans toutes les régions du pays ainsi qu'à l'étranger. C'est un club rassembleur dont l'image véhicule la prospérité et la fierté.

De ce fait, la JSK est capable de présenter au partenaire une plateforme de communication performante et à forte valeur rajoutée. La JSK peut offrir en effet une visibilité totale via plusieurs stratégies et moyens d'échanges.

2.2.1.1. Identification des principaux partenaires

Avec un chiffre de 300 millions/DA (+70%) en 2018/2019, les contrats de partenariat/ sponsoring constituent la principale source de revenus de la Spa/JSK. Grâce à une notoriété et à une crédibilité retrouvée avec la venue de la nouvelle direction, la JS Kabylie a réussi à décrocher plusieurs contrats avec des sociétés qui sont à majorité issues de la région.[198]

Porteur d'un projet ambitieux, les dirigeants tablent cette année sur une place sur le podium comme objectif. Ce qui permettra au club de retrouver ses traditions dans les compétitions africaines. Ceci garantira ainsi, une forte exposition médiatique pour ses principaux partenaires (CEVITAL, Ooredoo, Cosider, Soummam) qui pourraient les encourager à s'engager d'avantage dans le projet JSK en renouvelant notamment la durée et les clauses de leurs contrats avec le club.

Tableau 7 : récapitulatif des contrats de partenariats de la SSPA/JSK

	2018	2019	2020
Cevital	•	•	
Macron	•	•	•
Soummam	•		
Oredoo	•	•	
Cosider	•	•	
Ifri	•		
Eniem	•		
Mag pharm	•		
Nouara	•		

Source : documents internes (cellule de communication et marketing de la JSK)

[198] Selon les estimations du responsable de la cellule de communication et marketing de la société (SSPA/JSK) Mr M. Bellahcene

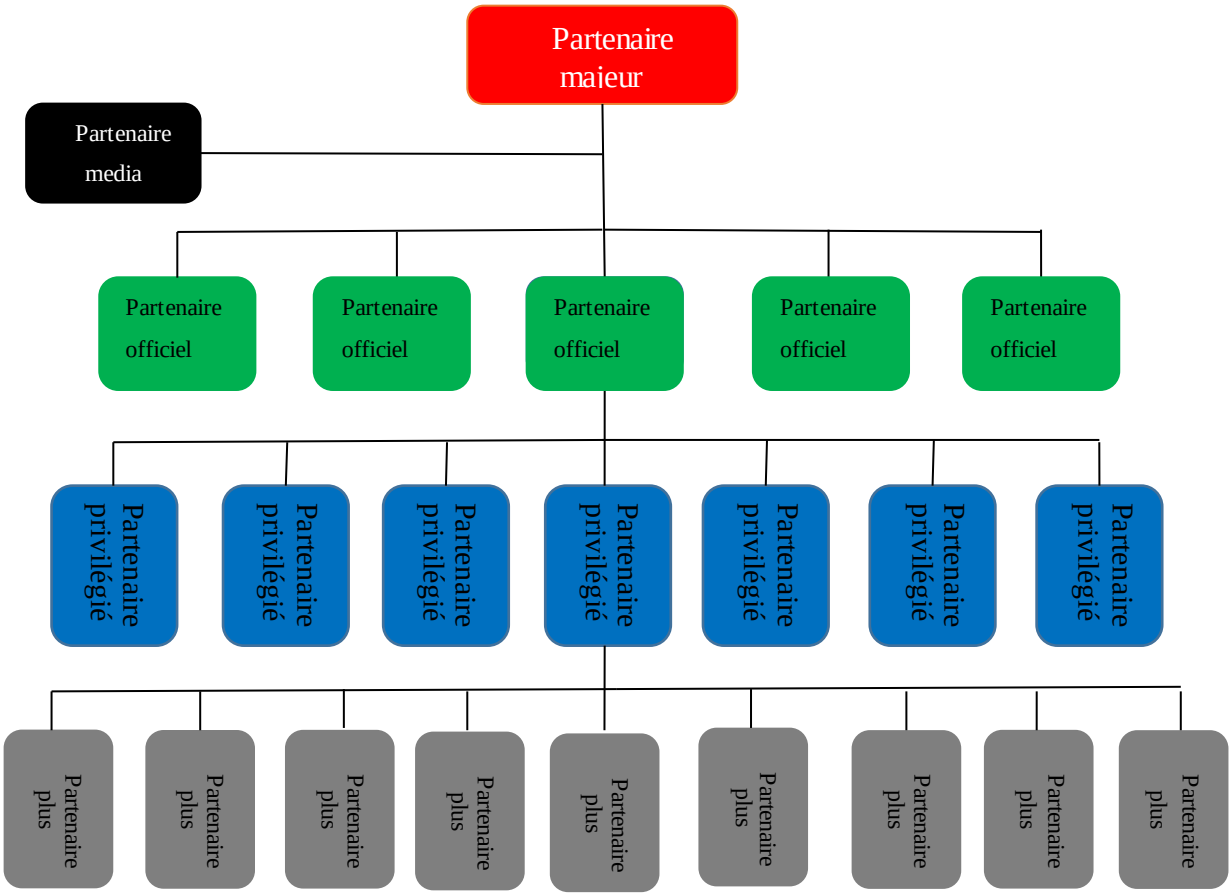
Avec le nouveau stade, la Spa/JSK devrait voir ses revenus sensiblement augmenter à l'avenir, surtout si le club arrivait à décrocher un contrat de naming du nouveau stade qui pourrait rapporter plusieurs millions de dinars chaque année.

Si le président et ses collaborateurs ont réussis le pari de la recapitalisation sur la notoriété du club auprès des entreprises, il n'en demeure pas moins que le fait de s'appuyer sur une base de supporters fidèles constituent un potentiel énorme pour optimiser et diversifier l'activité (merchandising, produits dérivés,….) du club. Ce qui lui permettra d'avoir une certaine assise financière. Surfant sur la belle entame de saison 2018/2019, et de l'énorme engouement qui entoure le club sur ce renouveau de la JSK, ainsi que la réception prochaine du nouveau stade, les recettes (hors sponsoring) du club seront susceptibles de connaitre une progression considérable pour cette saison en cours.

2.2.1.2. Spa/JSK et Csa/JSK : vers la signature d'une convention de coopération

Toujours dans cette démarche de la professionnalisation du club, et dans le souci du respect du cahier des charges établies par les instances footballistique du pays, les dirigeants de la Spa/JSK souhaiteraient signer une convention avec l'association support (CSA/JSK).

Figure 9 : Structure hiérarchique des partenaires JSK



Source : service marketing et communication du club (2018)

Celle-ci va fixer les relations entre l'association et la société, notamment sur les points suivants :

- La répartition des activités : la convention doit préciser que l'association sportive reste en charge du secteur amateur et qu'elle confie la gestion des activités sportives à caractères professionnel à la société. La gestion d'un éventuel centre de formation peut être confiée à l'une ou à l'autre des deux structures.
- La durée et le renouvellement de la convention : la durée maximale de la convention est de quatre ans. Une fois cette échéance atteinte, la convention ne pourra être renouvelée qu'expressément, à nouveau pour une durée maximale de quatre années.
- Les conditions d'utilisation de la dénomination, de la marque et de tous les autres signes distinctifs (exemple : logos, slogans).
- Les compétences respectives de l'association et de la société commerciale, ainsi que les moyens qui sont affectés à chacune.[199]

2.2.2. Les différents types de partenaires

Partenaire majeur	100.000.000,00 DA et plus
Partenaire officiel	50.000.000,00 DA et plus
Partenaire privilégié	20.000.000,00 DA et plus
Partenaire « plus »	5.000.000,00 DA et plus
Partenaire média	2.000.000,00 DA et plus

A. <u>Les packages proposés aux partenaires</u>

Les différents packages proposés par la JSK ont pour but commun d'offrir des prestations complètes aux partenaires et ce quel que soit le degré d'engagement de ces derniers. Une visibilité maximale sur divers supports et en divers emplacements est offerte à tous et à un tarif avantageux. En perspective, ces prestations peuvent naturellement être revues selon des besoins voire les aspirations du partenaire

[199] Document interne à la cellule de communication et marketing (SSPA/JSK) 2018

a. Package partenaire principal

- Publicité sur le joueur avec priorité sur le choix de l'emplacement (face avant)
- Panneaux publicitaires autour et aux accès principaux du stade
- Présence du logo sur tous les différents supports du club
- Présence sur le site internet et autres supports audio-visuels
- Participation aux événements des partenaires entreprises
- Utilisation de l'équipe pour des événements du partenaire
- Abonnements et places en VIP.

b. Package partenaire officiel

- Publicité sur le joueur (Une partie de la face, manches, shorts, dos)
- Panneaux publicitaires et affichage sur bancs de touche
- Présence du logo sur les supports du club et au salon VIP
- Présence sur le site internet
- Participation aux événements des partenaires entreprises
- Utilisation de l'équipe pour des événements Abonnements et places en VIP

c. Package partenaire privilégié

- Panneaux publicitaires autour du terrain
- Présence du logo sur une partie des supports
- Présence sur le site internet
- Participation aux événements des partenaires entreprises
- Abonnements

d. Package partenaire « plus »

- Panneaux publicitaires autour du terrain
- Présence du logo sur une partie des supports
- Présence sur le site internet
- Participation aux événements des partenaires entreprises
- Abonnements

e. Package partenaire Media

- Support publicitaire au stade
- Présence sur le site internet
- Abonnements
- Participation aux événements des partenaires entreprises

  Présence du logo sur une partie des supports

2.2.3. La stratégie marketing du club

Grâce à une politique de communication efficace, la nouvelle direction a su convaincre et faire adhérer la une partie de l'opinion publique pour les accompagner dans ce nouveau projet. Toute la problématique des dirigeants va dès lors consister à mettre à profit cette popularité afin de pouvoir continuer de faire croître le club tant économiquement que sportivement.
C'est pour cela que petit à petit, une stratégie marketing va être élaborée par la direction du club. Il va ainsi pouvoir miser sur le « capital sympathie », ainsi que le « capital marque » dont le club dispose auprès du grand public pour commercialiser toutes sortes de produits dérivés à grande échelle. Plus qu'un club, le Jeunesse Sportive de Kabylie va ainsi devenir une vraie marque avec une force commerciale assez importante.

Etant un club bénéficiant d'une notoriété et popularité, la JS Kabylie à travers son président vient de s'engager dans une stratégie de diversification de ses activités. JSK « La marque » va ainsi se décliner en une large gamme de produits comme nous le verrons plus tard. Cette stratégie de diversification va présenter plusieurs avantages. Elle permettra entre-outre de couvrir divers marchés assez différents (téléphonie mobile, textile, articles sportifs…) ce qui sera synonyme de chiffre d'affaires élevé pour le club. De plus, cela permettra une meilleure gestion du portefeuille d'activités et d'atteindre un certain équilibre du portefeuille du point de vue des cycles de vie des produits et de leurs rentabilités.

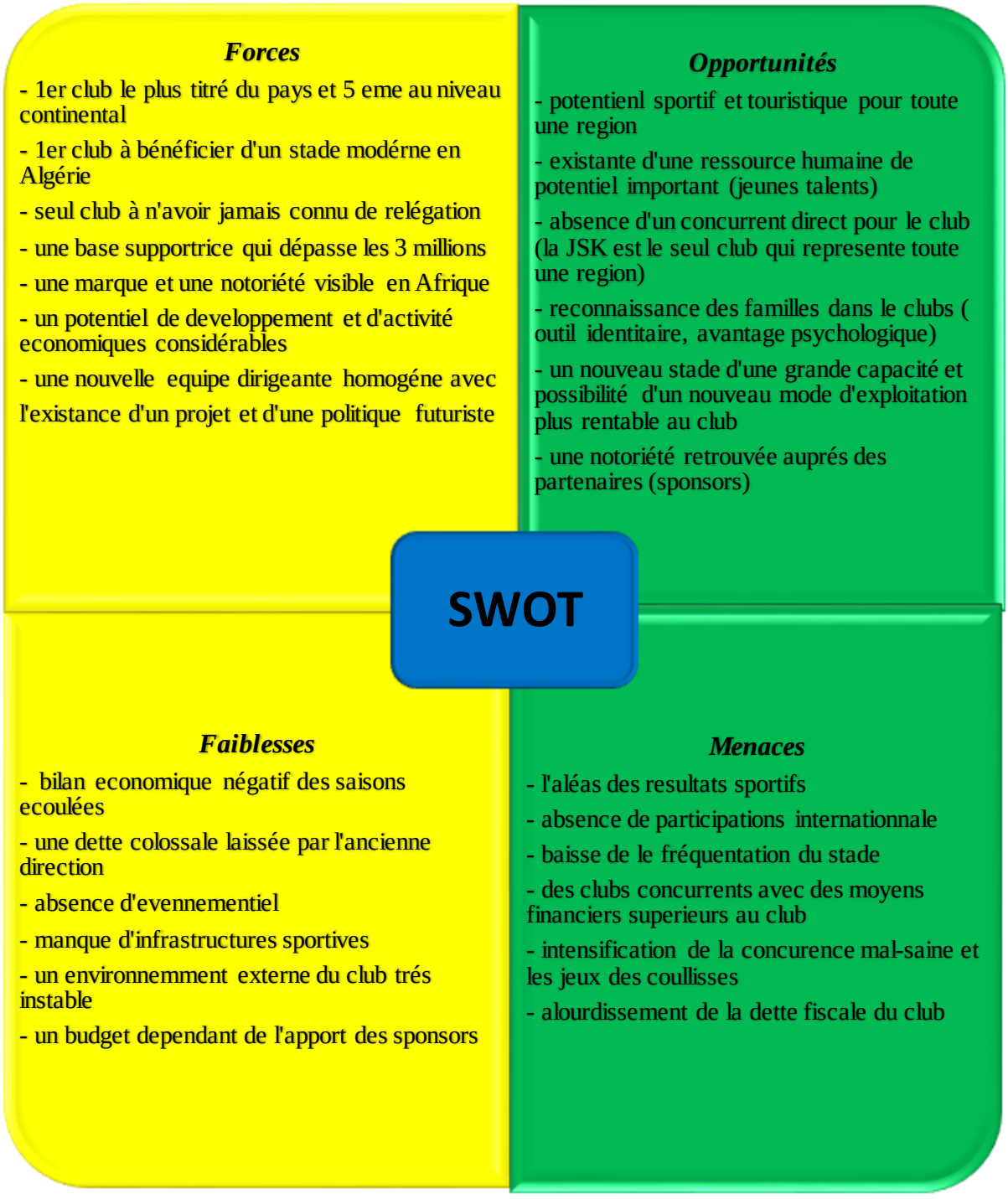
2.2.3.1. L'analyse du marché

Cette analyse a permis aux dirigeants de se positionner sur le marché, et d'élaborer efficacement un plan afin que le consommateur repère les spécificités de la marque et devienne un acheteur potentiel. Ainsi, après étude il s'est avéré que le marché du merchandising est encore inexploité et en expansion constante, surtout que le club bénéficie d'une position de leader au niveau national au vu de sa réputation et sa notoriété. L'objectif serait alors de maintenir et d'augmenter ses parts de marché et de séduire encore plus de « FANS », notamment en se focalisant plus sur la gente féminine qui commence à s'intéresser de plus en plus à football et à la JSK en particulier, après qu'on leur a donné l'occasion d'entrer au stade.

2.2.3.2. La matrice SWOT

Partant de l'état des lieux des différents entretiens avec le chargé de communication et marketing du club, nous avons procédé au recensement des forces/ faiblesses, ainsi que les opportunités et menaces, qui caractérisent le club et son environnement.

Figure 10 : la matrice SWOT de la SSpa/JSK



Source : élaboré par nos soins

2.2.3.3. La gamme de produits du club

Au départ, la fonction principale d'un club était la prestation de services (production de spectacle). Pendant longtemps les clubs avaient pour principale ressource la vente des tickets de stades. Aujourd'hui les mentalités ont changé, et à la JSK aussi, par conséquent, les dirigeants ont décidé d'adopter une nouvelle stratégie marketing axée principalement sur la

diversification des produits dérivés, l'image de marque du club, ainsi que les nouvelles technologies avec notamment l'intégration du digital et le e-commerce.

A. Produits de la marque JSK

Le club poursuit en effet une stratégie de diversification qui va se traduire dans les faits par plusieurs extensions de marque. Ce procédé consiste à introduire sous le nom d'une marque déjà existante des produits de natures et de fonctions différentes des produits initiaux de la marque. Une extension de marque peut répondre à des objectifs économiques (valorisation d'un actif pour réaliser de meilleures performances) ou stratégiques (augmenter sa visibilité pour renforcer sa notoriété). Pour que cela fonctionne, il faut que les nouveaux produits lancés aient une certaine cohérence avec les valeurs de la marque. Il faut également qu'ils disposent d'une certaine légitimité sur le marché et enfin que les nouveaux produits apportent une réelle valeur ajoutée à la marque.

C'est ainsi que le club a pris l'initiative de proposer un partenariat avec une marque nationale spécialisée dans le domaine cosmétique. Ce partenariat portera sur une possible conception d'une gamme de produits (parfum, gel, etc.) spécial JSK qui garde un « esprit foot ». Il s'agit d'un concept nouveau au niveau national.

B. L'image de JSK « la marque »

La capitalisation sur l'histoire et l'identité du club représente une source de revenus considérable. Jouer sur cette image et cette notoriété pourrait avoir un double effet positif (communication, et économique). L'exemple le plus marquant, celui du FC Barcelone avec son célèbre sigle « *PLUS QU'UN CLUB* » qui fait référence à ses causes identitaires.

C. Les nouvelles technologies

Toujours dans cet esprit innovateur, le club s'est mis à l'aire des nouvelles technologies. En effet l'intégration du digital et du e-commerce dans les activités commerciales du club contribuera à donner une autre dimension dans les activités du club. Ainsi, il sera question de :

- Le développement d'une in-stadium App permettant de visionner des replays instantanés.
- Elaboration d'une offre mobile (bouquet) avec son partenaire téléphonique (Ooredoo) ;
- Partenariat avec une entreprise de livraisons et d'achats en ligne (jumia, ouedkniss,…).

2.2.3.4. Le ciblage

Il existe plusieurs stratégies de ciblage en marketing, le marketing centré, différencié ou global. Ce sont autant de stratégies qui ont pour principal objectif de choisir une ou plusieurs cibles qui lui permettront de gagner des parts de marchés.

Toute l'originalité du ciblage de la Jeunesse Sportive de Kabylie va consister dans le mélange entre ces différentes stratégies. Le marketing va se vouloir à la fois global, dans une perspective d'attraction du plan grand nombre et à la fois assez différencie lorsque cela peut se révéler opportun.

Tableau 8 : les différentes stratégies de ciblages de la cellule de communication et marketing du club

Stratégie de ciblage	Public visé	L'offre
Stratégie centrée	Industriels (sponsors, partenaires)	- Le club propose différents contrats aux partenaires (sponsoring, partenariat, d'équipement), avec des packages variés Exemple : CEVITAL contrat de partenaire majeur, ENIEM contrat d'équipements,…etc. - Des contrats de « naming » pour les nouvelles infrastructures
Stratégie différenciée	Etudiants	- Réductions pour les abonnés
	Femmes	- Entrées gratuites au stade - Organisation d'évènementiels (fêtes des mères, journée de la femme,..).
Stratégie global	Supporters et grand public	- Production de spectacle - Des tickets collector - Boutique officielle - Tombola jour du match - Remises dans l'achat de produits JSK pour les abonnés - un bouquet téléphonique spécial JSK - Musée du club - Visite guidée pour le nouveau stade

Source : documents interne de la SSPA /JSK

2.2.3.5. La communication, au service du projet

Club le plus titré et le plus populaire du pays, la JS Kabylie connait une renaissance depuis l'arrivée du nouveau président, début 2018. Avec des objectifs sportifs ambitieux, le nouveau Chairman Kabyle orchestre une stratégie de développement tous azimuts qui lui permettront d'atteindre ses objectifs.

La JSK est un objet éminemment politique, à tous les niveaux et dans tous les sens du terme. Les stratégies de communication doivent donc nécessairement tenir de cette spécificité locale.

A. Les cibles principales de la politique de communication

De notre point de vue, il y a trois grands publics qu'on peut considérer comme cibles principales :

Les détenteurs d'enjeux (comme les notables locaux, les groupes de groupes de supporters, les personnalités influentes de la galaxie JSK)

Les supporters (ce sont ceux qui vont au stade, ceux qui sont sur les réseaux sociaux, ceux qui suivent juste les média traditionnels)

La presse (locale, sportive nationale, blogs et sites officiels)

Pour chacun de ces nombreux publics ciblés, la direction adopte des stratégies et des interventions différentes en vue d'atteindre des objectifs précis :

- Faire valoir le projet JSK pour le rendre attractif aux joueurs, partenaires financiers et aux détenteurs d'enjeux ;
- Contrôler le mécontentement inévitable qui arrive lorsqu'il y a des bas dans le projet (même provisoires et temporaire) ;
- Restaurer l'engouement et faire adhérer toute les parties prenantes du club dans ce projet.

B. Les outils de communications

Plusieurs actions de communication ont ainsi été entamées par la direction, en vue de développer et promouvoir ce nouveau projet. En dehors des outils classiques de la communication de masse à savoir les conférences de presses, les entretiens, la télévision et la radio. La première a été le lancement d'une campagne de communication de proximité par le biais de son président et son porte-parole, afin de sensibiliser, et faire adhérer leur projet. Ces derniers n'ont pas cessés de sillonner toute la région de la Kabylie et de répondre favorablement aux sollicitations des fans. Une stratégie qui s'est avéré payante puisque la première partie de la compétition a été marquée par une affluence record au stade.

La deuxième est la création des pages officiels du club sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, tweeter, etc.), ainsi que le site officiel.

2.3. LA FORMATION : un relais sportif et un potentiel de croissance à exploiter

Longtemps considérée comme étant une politique et une philosophie typique du club, la formation de jeunes talents issus de la région, avait largement participé à la réussite sportive de la grande jumbo-jet, notamment en alimentant l'équipe première de grands joueurs à l'image des Iboud, adghigh, Abdeslam et consort .

La Kabylie : une pépinière de talents

Avec une population qui s'élève à 8 millions d'habitants (selon Wikipédia), La région de la Kabylie, est considérée comme l'une des régions les plus peuplées du pays, mais aussi comme à l'image de tout le pays, une population relativement très jeune et passionnée par la balle ronde.

Il s'agit d'une région à fort potentiel qui peut constituer un réservoir de jeunes talents pour le futur centre et le club de DJUDJURA.

2.3.1. Un modèle de formation axé sur une formule sport/étude

Convaincu que l'édification d'un grand club est fondamentalement tributaire du choix de la politique de formation qu'on y délivre et décidé à y affecter les moyens nécessaires, la nouvelle direction, les dirigeants ont décidé d'adopter une politique de la formation basée sur un modèle éducatif puisqu'il s'agira d'assurer un développement harmonieux et de tendre vers l'épanouissement de chacun. L'identité de jeu prônée et transmise depuis de nombreuses années repose sur des notions et de valeurs de partage, de coopération et d'ouverture d'esprit. Il s'agira d'une conception de la vie en collectivité. Le recrutement et la forte orientation éducative s'inscrivent pleinement dans cette démarche.

Avec la réception de son nouveau centre de formation, le club pourra ainsi accueillir chaque année environ 20 jeunes prodiges (stagiaire et aspirants) qui seront choisis à travers une cellule de prospection. Ces derniers bénéficieront de la formule sport-étude. Ces jeunes « footballeurs » poursuivront ainsi leurs études dans des écoles à proximité du centre avant d'effectuer leurs entrainements en fin de journée.

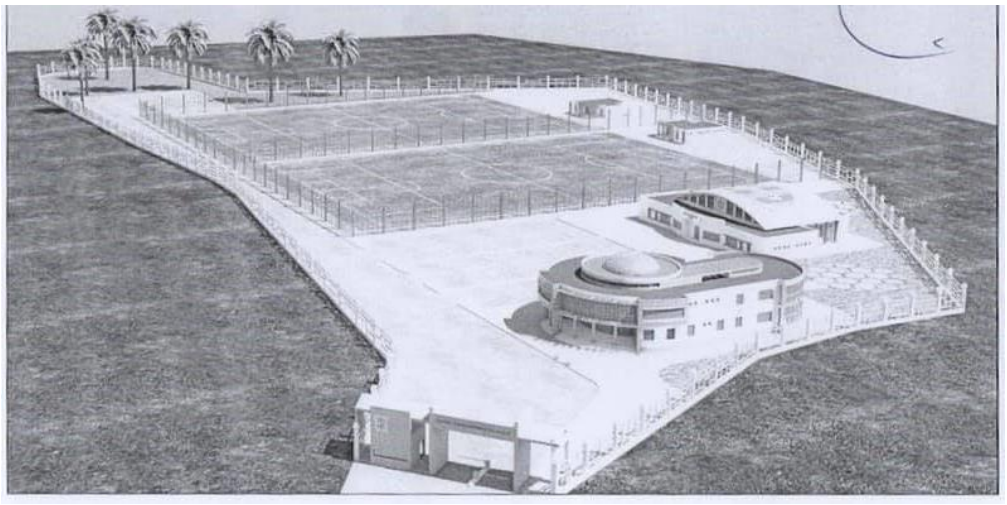
2.3.2. Le futur centre de formation : il était temps !

En faisant le pari de la jeunesse, la nouvelle direction, se veut de renouer avec cette tradition qui a longtemps été la fierté de tout un peuple. Ainsi, et toujours dans cette dynamique de renouveau de la JSK, les dirigeants ont procédés au lancement des travaux de construction du centre de formation en octobre 2018, et qui selon le président, sera totalement fonctionnel dans un délai de 24 mois. Un projet qui sera entièrement financé par les fonds propres du club ainsi que de ces nouveaux partenaires et sponsors auxquels on a proposé un nouveau concept très intéressant qui les incitera à s'investir d'avantage au sein du club.
Il s'agit là d'une première pour le football national, qui marquera l'entrée officielle de la JS Kabylie dans le monde du professionnalisme.

Cette structure sportive tant attendue par le staff dirigeant des Jaune et Vert et leurs milliers de supporters, sera dotée outre des locaux pour l'administration, de quatre 04 terrains d'entrainements, dont un en gazon naturel, permettant aux joueurs de s'entrainer dans des conditions optimales, ainsi que des vestiaires pour les équipes, ainsi qu'un bloc hôtel d'une surface de 3350 M² avec une capacité de 66 chambres.[200]

[200] Document interne à la société SSpa/JSK

Illustration 7 : futur centre de formation « MATOUB LOUNES »



Source : le bureau d'études « Zoubiri Ali » (2018)

A noter que l'Académie sera dotée d'un centre médical (rééducation) équipé afin d'aider au maximum les joueurs dans leur processus de guérison mais également de récupération après les rencontres. Celui-ci est également doté de 02 petits bassins pouvant aider les joueurs lors des phases de rééducation après les blessures, ainsi que 02 salles de massage et des vestiaires.
Toujours dans cet d'esprit de professionnalisme, et pour ne négliger aucun détail, le Nouveau boss et ses proches collaborateurs envisagent la possibilité d'un partenariat avec un club européen portée sur la formation. Il sera question de signer une convention d'échange gagnant/gagnant, et qui permettra à notre cher club de bénéficier d'un savoir-faire dans le domaine de formation de joueurs et de techniciens.[201]

2.3.2.1. Financement et budget d'exploitation

Généralement les dépenses sont importantes pour ce type de projet, le club compte uniquement sur ses moyens et l'appui de ses partenaires. En effet, les dirigeants Kabyle ont proposé aux partenaires un nouveau concept qui semble les intéressés au plus haut point. Ces derniers ont accepté d'accompagner la JSK dans cette aventure et de s'associer à ce nouveau projet.

Concernant les aides promises par les pouvoirs publics, elles seront de la hauteur de 10% et elles concerneront les frais d'études et d'établissements et éventuellement à financer une extension de ce centre avec la construction d'un cinquième terrain d'entrainement sur ce site.[202]

[201] Le bureau d'études « Zoubiri Ali »

[202] Selon nos entretiens avec le responsable de communication et marketing de la JSK

Pour le budget de fonctionnement, et conformément à la loi sur le sport 13-05[203], et en fonction de la convention qui sera signé prochainement avec le CSA/JSK, le centre de formation bénéficiera ainsi des aides (subventions) de l'Etat et des collectivités local dans le domaine de la formation, mais aussi des fonds propre de la société afin de mettre les moyens nécessaires pour la formation de nos futurs sportifs d'élite.

Tableau 9Les couts prévisionnels pour l'investissement

Aires de jeu et salles	160.000.000,00 DA
Bloc administratif	30.000.000,00 DA
Bloc hébergement et hôtel	170.000.000,00 DA
Bloc soins et récupération	60.000.000,00 DA
VRD	40.000.000,00 DA
Equipements	190.000.000,00 DA
Couts prévisionnels global de l'ensemble de l'opération	**650.000.000,00 DA**

Source : le bureau d'études « Zoubiri Ali » (2018)

2.3.2.2. Structuration et gestion du centre de formation

Dans le cadre de la restructuration de sa politique de formation, la JS Kabylie a défini de nouvelles priorités pour les saisons à venir. La direction du club a ainsi sollicité l'ex-international et joueur du club « ALI FERGANI », de conduire dans un premier temps l'académie du club qui sera prochainement créée et dont il aura pour mission de gérer et s'occuper de sa direction. Il aura à sa disposition à former et encadrer « la classe biberons » qui sera susceptibles d'intégrer le nouveau centre de formation.

Dans un second lieu, et après avoir signé la convention avec l'association sportive du club à savoir le CSA/JSK, la direction procédera à la désignation d'un conseil d'administration qui aura pour mission de gérer le futur centre de formation, notamment avec la désignation d'un directeur et d'un secrétaire général avec la collaboration des membres de de la CSA qui aura pour mission de superviser la section amateur du club.

2.3.3. Le trading de joueurs : une stratégie lucrative

La décision de la direction de se tourner vers la formation n'est pas le fruit du hasard, mais plutôt d'une stratégie purement réfléchie et étudiée. En effet à travers cette nouvelle politique,

[203] Selon le Ministre de Jeunesse et des sport : "*L'Etat contribuera chaque saison à hauteur de 3 à 4 millions de dinars pour la prise en charge des jeunes catégories*", consulté sur :

les kabyles ont fait le choix d'investir dans une ressource inépuisable et extrêmement profitable et qui est la ressource humaine à condition bien-sûr de savoir gérer activement et efficacement cet actif afin de lui permettre de dégager à terme une plus-value à la revente. Pour ce faire, le club s'appuiera évidemment sur son nouveau bijou.

Outre les avantages sportifs que puisse constituer ce genre d'enceinte, c'est aussi des résultats économiques très profitables. En effet, en plus de ne plus avoir besoin de dépenser des sommes astronomiques dans le recrutement et les salaires, qui rappelons le constitue actuellement 80% des budgets de nos clubs en Algérie. Ça pourrait aussi s'avérer comme une vraie industrie pour un club. « Le trading de joueurs » est en effet une nouvelle source de revenus que beaucoup de grands clubs utilisent. Il s'agit d'un investissement qui nécessite beaucoup de temps au vu de la lenteur dans le processus de fabrication du produit fini (joueurs), mais qui peut être bénéfique pour le club.

2.4. Le nouveau stade : un vecteur de développement économique

Depuis une décennie maintenant, la planète foot assiste à la construction de stades de la nouvelle génération, répondant à la fois à des enjeux réglementaires, télévisuels et sportifs. Débuté en Angleterre, ce mouvement s'est accéléré lors de l'organisation de l'euro 2004 au Portugal, puis de la coupe du monde 2006 en Allemagne. En Algérie, plus que quelques mois avant la réception du premier stade moderne qui répond aux conformités FIFA 2010. Avec l'exploitation prochaine du nouveau stade de Tizi-Ouzou (50.000 places), la JS Kabylie deviendra le premier club algérien à bénéficier de ce type d'infrastructure. A terme, la Spa/JSK estime à 150 M/DA par an les recettes additionnelles que pourrait générer le complexe (billetterie, sponsoring, etc.) par rapport à l'ancien stade.

2.4.1. Un levier fort sur les recettes de billetterie à court terme

Le projet du grand stade de Tizi-Ouzou a vu le jour il y a une dizaine d'années, partant du constat que l'actuel stade (1er novembre 1954) ne fait plus l'unanimité de par sa qualité et son état détérioré, mais aussi et surtout sa capacité d'accueil très limitée qui ne peut plus suffire pour un club de l'envergure de la JS Kabylie. Cette enceinte répond également à la nécessité pour un club de foot de diversifier ses sources de revenus pour compenser les aléas sportifs qui sont par nature très aléatoires (exemple : absence de titres et la non qualification pour les compétitions africaines). Avec la réception de ce nouveau bijou, c'est le début d'une nouvelle ère économique pour notre cher club mais aussi à un degré moindre pour la région.

Tableau 10 : Tableau comparatif entre le Grand stade et le stade de 1er novembre

Critères	Nouveau stade	Stade 1er novembre	commentaires
Capacité d'accueil totale	51.216	21.250	Soit près de 27 000 places supplémentaires (120%)
Place VIP **Les loges**	2.375 15	-	Une offre commerciale diversifiée pour les entreprises et les partenaires
Affluence moyenne	35 000	15 000	Avec l'effet de nouveauté et les résultats sportifs de l'équipe fanion, on prévoit un taux de remplissage de 80% pour la saison 2019/2020
Catering	- Centre commercial (1074 m²) - Buvettes - restaurants - musée du club	01 buvette	Un espace catering modernisé favorisant la consommation
connectivité	Connexion 3G/4G Application mobile		Couverture réseaux par l'opérateur partenaire au club Conception d'une application mobile spéciale au stade
Programme de fidélité	- Carte d'abonnement annuel biométrique - Possibilité d'achats de billets en ligne		Objectif de fidéliser le max de fans en proposant divers avantages et privilèges

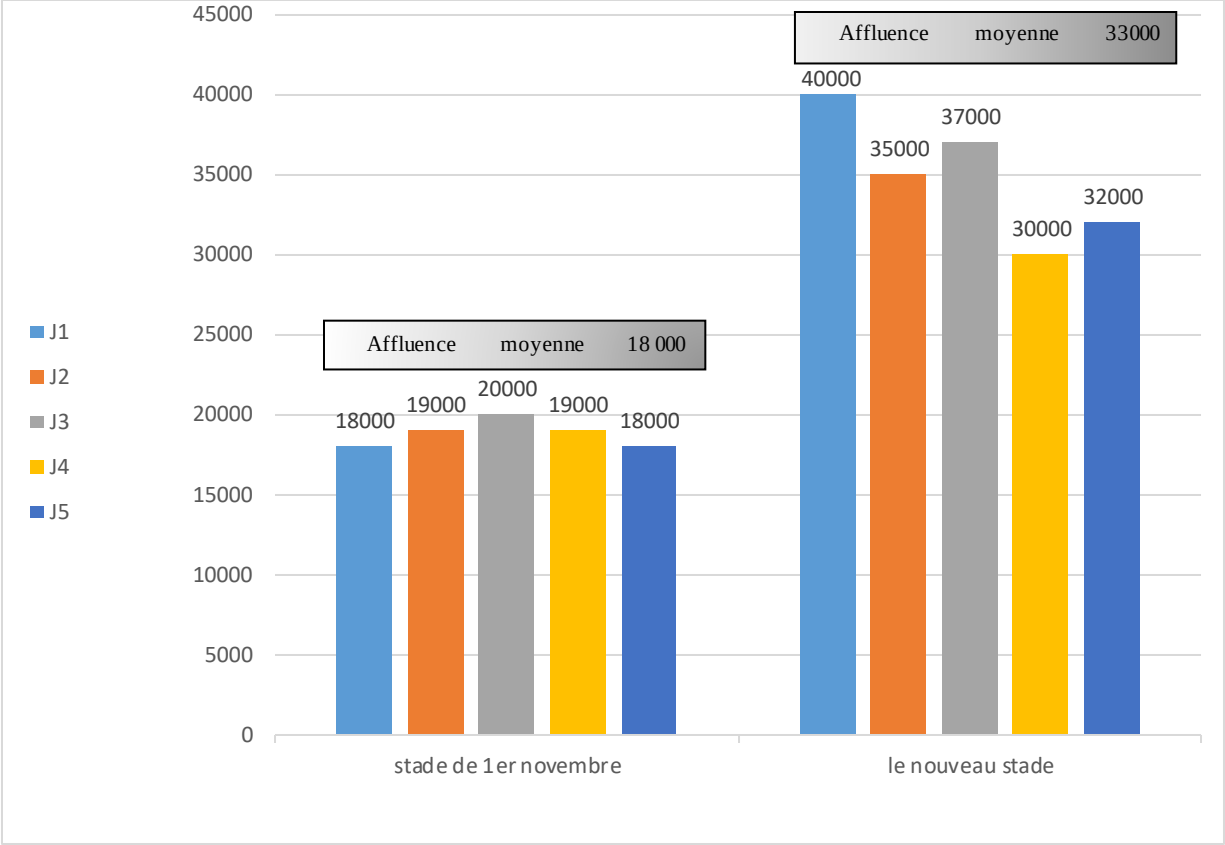
Source : élaboré par nos soins

Prévu initialement pour fin 2015, c'est finalement 3 ans plus tard que le projet sera livré après presque 14 ans de travaux ! Le stade disposera d'une capacité d'accueil nettement supérieure à celle du stade de 1er novembre 1954 qui était l'antre de la JS Kabylie depuis 1980.

Il offre ainsi une capacité de 51 216 places pour les jours de matchs, laissant entrevoir une forte hausse des recettes de la billetterie à court terme. Ainsi, pour la saison prochaine 2019/2020, et avec l'effet de nouveauté et l'amélioration des résultats sportifs de l'équipe première, la direction table sur une augmentation de recette du premier trimestre de près de 50 %, comparativement à la recette de l'année en cours dans la même période. De la même manière, sur la saison 2019/2020, le revenu moyens « *matchday* » en championnat, incluant la billetterie (grand public et VIP) atteindront aisément les 50 M/DA.[204]

[204] Document interne de la cellule de communication et marketing

Graphe 9 : Prévision des évolutions de l'affluence au stade pour la prochaine saison 2019/2020



Source : nous-même

Selon le responsable de communication et marketing Mr M. Bellahcene : « *Si une forte augmentation a été prévue pour l'exercice 2019-20, nous attendons encore une progression significative sur l'exercice 2020/21 compte tenu : 1/ d'un prix moyen du billet qui sera vraisemblablement tiré à la hausse par la clientèle Entreprises (les places VIP) et 2/ l'amélioration des résultats sportifs de l'équipe première et la possible participation aux compétitions africaines ; 3/ une progression du nombre d'abonnés provoquée par l'engouement autour du nouveau stade. Ainsi les dirigeants tablent sur un CA de 100 M/DA (+40 %)* ». Ces estimations sont tributaire des résultats sportifs (titre de champion, une qualification chaque année pour la Ligue des Champions). Au total, nous retenons une base de 24 matchs à domicile par saison (15 en compétitions nationales et 3 en Ligue des Champions et 3 en coupe d'Algérie).

2.4.2. Le naming : une première en Algérie

Si cela tenait à se concrétiser, il s'agira d'une première au niveau national ou même continental. En effet, ce nouveau concept qui existait déjà depuis longtemps en Amérique du nord, commence à prendre de l'ampleur dans le vieux continent depuis la coupe du monde 2006 en Allemagne, et s'avère être un soutien important dans les revenus des clubs.

Ainsi, et toujours dans l'élan de nouveauté engagée par la nouvelle direction, il a été proposé à deux (02) gros industriels et partenaires du club, un possible contrat de naming du nouveau stade de Tizi-Ouzou. Grâce à ce dernier et à la forte visibilité de JSK « LA MARQUE », les dirigeants aspirent revoir leur recettes en hausse.

2.4.3. Une possibilité d'offre B to B aux standards des grosses écuries

A l'image des grands clubs européens, la SPA/JSK aura l'occasion de renforcer significativement son offre à destination d'une clientèle BtoB (grandes entreprises, partenaires, PME). Avec désormais 2.340 places VIP proposées via 8 salons (VIP et présidentielle), ainsi que 15 loges tout équipées le club pourra alors avoir la possibilité de séduire de nombreux partenaires et entreprises qui auront le privilège de non seulement pouvoir assister aux matchs de la JSK, mais surtout de bénéficier d'une salle de conférence de 167 places et plus de 14 bureaux d'affaires, qui pourront être utilisé pendant 365 jours/an dans le cadre d'évènements internes (séminaires, showrooms, formations, etc). La société pourra ainsi fidéliser une clientèle premium dans la durée et accroître la récurrence de ses revenus indépendamment de la réussite sportive du Club.

2.4.4. développer la multifonctionnalité du stade

Les dirigeants sont en train d'étudier sur le principe de multifonctionnalité du stade en pointant deux possibilités pour développer celle-ci : soit par l'organisation d'évènements culturels et sportifs de grande envergure, soit par l'intégration du stade dans son environnement et le développement d'une activité économique et sociale autour de celui-ci.

Section 3 : L'évaluation des risques et proposition de recommandations

Durant cette dernière partie nous aurons à faire un diagnostic et une analyse sur les principaux axes de ce projet, en vue de recenser d'éventuelles défaillances qui pourraient constituer un risque dans la réussite du projet, puis on essayera de proposer des solutions de rechange ou des recommandations.

3.1. L'identification des risques

Dans un souci de prévention et de bonne gouvernance, la société a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés.

3.1.1. Risques liés aux résultats sportifs

Une part importante des revenus du la Spa/JSK dépendra, directement ou indirectement, des résultats sportifs de la JS Kabylie. Même si le Club connait un début de championnat prometteur, néanmoins, il n'est pas en mesure de garantir, pour les années à venir, la constance des performances sportives, aléatoires par nature et dépendantes de nombreux facteurs sur lesquels il ne peut avoir qu'une maîtrise limitée comme, par exemple, les disqualifications ou suspensions, des contre-performances répétées, une non-qualification en Coupe d'Afrique ou une relégation en Ligue 2.

3.1.2. Risque liés aux dépendances vis-à-vis des revenus sponsoring

La spa/JSK a conclu pendant ces derniers mois des contrats de partenariat de sponsoring avec un nombre de limité de grandes entreprises telles que CEVITAL, OREDOO, COSIDER, SOUMMAM, etc. Les contrats de partenariat sportif sont conclus pour une période déterminée et sont donc soumis à l'aléa du non-renouvellement ou de renégociation à l'échéance. Certains contrats prévoient également des clauses de résiliation anticipée. En outre, une part importante des revenus générés par certains contrats dépend des performances sportives du Club, par nature aléatoires, et peut donc être susceptible de variation

3.1.3. Risque liés aux de violence et au hooliganisme

La JSK organise, tout au long de la saison, des rencontres et des évènements sportifs qui drainent de très nombreux spectateurs. A ce titre, le club est sujet au risque d'actes de hooliganisme et de violence dans l'enceinte du stade. Ce dernier qui devient un vrai problème de société pourrait non seulement nuire à l'image du club, mais aussi de provoquer une crainte chez les spectateurs conduisant à une diminution de la fréquentation du stade ou pire encore elle pourrait donner à des sanctions disciplinaires (matchs à huit clos, amendes .etc.) qui serait très pénalisantes pour le club et ses finances

3.1.4. Risque liés à l'augmentation des salaires des joueurs

L'inflation des salaires des joueurs pourrait entrainer une augmentation conséquente de la masse salariale et avoir un effet significatif sur la situation financière de la société.

3.1.5. Risque de suppression des subventions de l'Etat

Une crise économique ou politique du pays, pourrait pousser le gouvernement à changer sa politique budgétaire et proposer des projets de loi qui pourraient remettre en cause la possibilité pour les collectivités territoriales, de subventionner ainsi que d'acheter des prestations de services aux clubs professionnels.

Compte tenu des objectifs de développement des revenus du club liés au nouveau Stade, la suppression de ces ressources pourrait impacter les résultats du la Spa/JSK dans une mesure limitée.

3.1.6. Risque liés à l'exploitation du nouveau stade

La non-propriété du stade augmente le risque pour le club de ne pas maîtriser son outil de production et de ne pouvoir l'adapter aux normes des compétitions auxquelles il participe ou souhaite participer à ses choix stratégiques et marketing, amplifiant ainsi les difficultés que rencontre notre football pour offrir un meilleur spectacle, garantir un accueil de qualité, améliorer son image et, par suite, augmenter ses recettes commerciales

3.1.7. Risque liés aux conflits d'intérêts entre les dirigeants

L'un des dangers auxquels le projet du club pourrait être confronté, pourrait parvenir de l'intérieur même du club. En effet, dans une organisation où plusieurs parties se côtoient quotidiennement il très fréquent que celle-ci soit souvent confrontée à des rapports conflictuels entre les dirigeants/propriétaires. Le risque de voir le club se confronter à ce genre de problème est permanant, dans la mesure où certains dirigeants ont une certaine tendance à réagir comme des supporters et non pas comme des décideurs responsables et objectifs. Le risque pourrait aussi parvenir des comportements opportunistes des dirigeants qui chercheraient plutôt à servir leurs intérêts personnels. Un comportement qui pourrait être nuisible à la réussite du projet.

3.1.8. Risques liés à la composante actionnariale du capital social

La détention du 70% du capital social de la société par le CSA constitue un handicap majeur pour le club. En effet du fait de son statut d'association, l'actionnaire majoritaire (CSA) a pour principale source de revenus les subventions ainsi les dons. Or dans l'ère du professionnalisme, ces revenus ne suffisent plus pour la survie d'un club de l'envergure de la JSK, qui aura besoins de gros moyens d'investissements pour lui permettre de prendre une nouvelle dimension.

3.2. Les recommandations

La professionnalisation de ce club, lui permettra de s'ouvrir à d'autre horizons afin de réaliser des résultats (sportifs /économiques) à la hauteur de la grandeur de ce dernier.

Ainsi, et toujours dans cette démarche de professionnalisation, et après les connaissances acquises tout au long de nos investigations, nous allons dans cette partie proposer des recommandations et solutions susceptibles d'aider la JSK dans ce projet ambitieux.

3.2.1. La politique de diversification comme pour réduire l'impact de l'aléa sportif

Pour limiter les risques liés à l'impact des résultats sportifs, par nature aléatoires, la Direction du club s'efforce de générer des ressources régulières et moins directement dépendantes des résultats sportifs. Cet effort se traduira par la mise en œuvre d'une politique de diversification des activités.

A titre d'exemple, avec cette nouvelle tendance des femmes et familles au stade, nous recommandons aux dirigeants de plutôt saisir cette aubaine afin d'attirer cette nouvelle clientèle (féminine) très prodigue et d'investir dans des activités féminines comme des salons d'esthétique, produits de beauté, des SPA, etc.

3.2.2. Privilégier des contrats longs durés avec les partenaires et les sponsors

Afin de limiter les risques d'une éventuelle dépendance aux contrats de partenariat, le club devrait plutôt privilégie la conclusion de partenariats diversifiés et de longue durée. Exemple des contrats avec CEVITAL et MACRON.

3.2.3. des systèmes de contrôle d'accès au stade et formation de vrais stadiers

Afin de prévenir les accidents dans l'enceinte du stade, ainsi que les actes de hooliganisme, la Direction du club devra s'appuyer sur une équipe d'organisation expérimentée et a élaboré un dispositif de sécurité plus strict en collaboration avec les services de sécurité. La Spa/JSK doit ainsi mettre en place un système de contrôle d'accès au nouveau stade et les équipes d'organisation procèdent à des palpations de sécurité systématiques. Il est question aussi de s'engager dans la formation de vrais stadiers dont le rôle est d'anticiper et de contrôler les débordements de supporters.

3.2.4. Investir sur les jeunes du cru pour baisser les dépenses des salaires

Par ailleurs, pour faire face à cette inflation des salaires et de la valeur des joueurs, le club doit mettre en place, une politique de recrutement équilibrée visant à favoriser l'acquisition de jeunes joueurs dotés d'un potentiel sportif certain, plutôt que l'acquisition de joueurs de renom pour lesquels les coûts d'acquisition et salariaux peuvent être significativement plus élevés. Cette politique passe par des dispositifs de repérage et de recrutement efficaces et par une politique volontariste d'intégration des joueurs au Club et au projet du Groupe (suivi notamment linguistique des recrues étrangères).

3.2.5. Mise à niveau des infrastructures existante du club

Cette étape consistera à la rénovation, l'exploitation, et l'optimisation des infrastructures déjà possédées. Ainsi, il sera question pour les dirigeants du club de capitaliser au maximum ces ressources qui sont susceptibles de générer des profits et bénéfices pour le club. Comme nous le constatons, la JSK a en sa possession, plusieurs types de biens immobiliers (matériel) qui pourront contribuer à la création de la valeur ajoutée et de la richesse au club.

A. Le cercle du club

Il s'agit d'un bien immobilier situé dans les environs de l'ancien antre du club « stade Oukil Ramdane ». De par sa superficie consistante qui donne au club la possibilité de diversifier ses activités (cafeteria, boutique, etc.), c'est surtout les avantages liés à son emplacement stratégique qui pourra jouer en sa faveur, et qui lui permettra de générer des profits et des recettes.

B. Des biens immobiliers (appartements)

L'exploitation de ces biens pourrait s'avérer très rentable, notamment en faisant le choix de les rénover afin de les louer et générer des gains, ou bien de les utiliser comme les résidences du personnel du club (joueurs, le staff technique…) ce qui permettra au club d'éviter des dépenses énormes dans l'hébergement de ces derniers qui sont d'ailleurs logés dans les hôtels

C. les terrains

C'est sans aucun doute le bien immobilier le plus important possédé par le club actuellement. Ce terrain d'une superficie de 800 m², situé à l'entrée ouest de la ville de Tizi-Ouzou représente un bien d'une valeur très estimable. L'exploitation de ce terrain dans un projet d'investissement infrastructurel (centre commerciale) dans un futur proche constituerait un apport majeur dans les finances du club.

3.2.6. L'acquisition et gestion du nouveau stade

Afin de tirer réellement profit de l'exploitation des stades de football, quelques recommandations générales peuvent finalement être formulées

Premièrement, il est absolument nécessaire que les dirigeants du club prennent conscience des opportunités qu'offre l'exploitation de leur stade et qu'ils les saisissent. Le stade ne doit pas uniquement être perçu comme un mal nécessaire pour pouvoir jouer au football mais comme un réel atout générateur de recettes supplémentaires. Il est dès lors primordial d'investir non seulement financièrement mais également en temps et en personnel sur cette enceinte. Constituer une équipe professionnelle dédiée à la gestion du stade, au développement de ses

activités et à la mise en place de nouvelles initiatives doit ainsi être une priorité des dirigeants de clubs.

Deuxièmement, au vue de la situation financière un peu délicate du club, certains investissements peuvent s'avérer trop importants pour être supportés par un seul club. Il peut être, dans ce cas, intéressant de nouer des partenariats avec des entreprises pour profiter de leur savoir-faire dans le cadre d'un contrat de sponsoring, ce qui permettra de limiter la charge supportée par le club. Ça pourrait se faire avec la signature d'un partenariat public-privé (PPP), où il sera question de signer une convention avec plusieurs parties (club, partenaires privés, les autorités locales) pour une coopération dans la gestion et une redistribution équitable des recettes.

Troisièmement, afin de professionnaliser et de constamment améliorer sa gestion, et en particulier, son nouveau bijou, le club doit se tenir au courant de l'évolution et des tendances de l'industrie du sport et du football est à l'heure actuelle essentiel. Participer à des congrès, investir dans la formation d'un stadium manager, des conférences, des séminaires, des visites de stades… permettra de découvrir les initiatives des grands clubs européens et de s'en inspirer pour développer et maximiser le potentiel énorme de stade

Conclusion

Les mois passés au sein du club nous ont permis de nous immerger dans l'envers du décor d'un club professionnel, ils nous ont donné aussi l'occasion de nous confronter à la dure réalité de la gestion d'un club sportif professionnel 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 un business model basé essentiellement sur trois axes principaux : le label JSK, la formation de jeunes talents et aussi le nouveau stade.

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 Kabyle 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 business model 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 business model 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 GENERALE

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.

Qu'est-ce qu'un club sportif professionnel ? Qu'est-ce qu'un business model et Quel rôle joue-t-il dans la performance d'un club ? Qui sont les acteurs qui le constituent ? Dans quel environnement évolue le club ? Quels sont les facteurs de succès de ces organisations ? Comment peut-on élaborer un modèle économique pour un club dans un environnement complexe ?

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 a l'image du Manchester United, Real de Madrid et encore le PSG dernièrement 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, presque neuf ans après l'arrivée du professionnalisme en Algérie.

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 lequelle 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 instantes 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.

En définitive, pour conclure notre travail, nous avons voulus mener une expérience des enseignements recueillis au cours de nos recherches empiriques sur la gestion des clubs sportifs et l'importance d'un business model dans la réussite d'un projet.

Ainsi, nous avons fait le choix du plus grand et plus mythique club en Algérie. La Jeunesse Sportive de Kabylie (JSK). En plus d'être un inconditionnel, la grandeur et la notoriété de ce club nous ont motivé dans notre choix. Il s'agit du club le plus titré du pays, et qui représente une des régions les plus densément peuplée du pays (KABYLIE), et c'est tout naturellement qu'elle y est une base supportrice la plus importante. Un potentiel énorme lorsqu'on sait que les plus grandes écuries mondiale puisent leurs forces dans l'importance de leurs supporteurs.

« *Il n'existe pas un modèle ou une recette unique pour le succès du football. Vous pouvez certainement en apprendre beaucoup en échangeant des points de vue et des idées. Mais, pour réussir, vous devez évaluer avec précision votre situation actuelle en tant que club et vos*

objectifs. Être dans le futur. Vous devez ensuite planifier et mettre en œuvre votre stratégie en conséquence ».

Cette citation de Jack Angelides, président du club de football PAOK Salonique[205], résume en partie notre démarche. Comme dans toute entreprise, il n'y pas un seul modèle de réussite ou une seule solution assurant la réussite. Chaque club de football se doit de suivre son propre modèle en fonction de ses valeurs et de ses traditions. L'important est de constamment évaluer la situation et établir des plans et stratégies à court, moyen et long terme.

1. Les principaux résultats

C'est ainsi qu'en collaboration avec les dirigeants du club, nous avons voulus présenter en partie le nouveau projet du club, notamment en élaborant un modèle économique fondé sur la nouvelle politique prônée par les dirigeants. Cette politique en question, fait référence à trois (03) principes clés que nous avons développé durant notre partie pratique en veillant à respecter les principes d'une gestion professionnelle.

L'une des plus importantes résolutions prise par cette nouvelle équipe dirigeante, c'est d'investir dans la formation de jeunes talents issus du futur centre de formation. Un investissement certes très couteux et complexe, mais qui pourrait s'avérer très porteur à long termes. L'exemple de la réussite de l'Olympique Lyonnais dans cette politique est une preuve de la pertinence de cette politique. Nous pensons que l'investissement dans la formation constituerait un atout majeur et un avantage important, tant par sa capacité à sortir des joueurs qualifiés que par ses retombées économiques pour le club. Sur le plan rentabilité et production des performances sportives, il est clair qu'il lui faudra au moins 5 années pour constater les apports de cette politique, mais elle peut contribuer à une baisse considérable de la masse salariale. Ce qui donnera au club kabyle la possibilité de dépenser son budget dans des projets d'investissement, et de se débarrasser enfin de ce cercle vicieux du marché des transferts.

Le deuxième élément du projet, c'était d'investir sur la notoriété et le capital marque de la JSK. En dépit d'un passage à vide de plusieurs saisons en matière de résultats sportifs, force est de constater qu'après tous ce temps, la JSK reste toujours ce club mythique qui attire les regards des médias (audiovisuels et écrits), et la convoitise de toutes les parties prenantes (supporters, industriels, collectivités locale,..). Une preuve de la notoriété grandissante dont jouit ce monument du football national. Ce qui n'a évidemment pas échappé à la nouvelle direction, qui a ainsi décidé de focaliser une partie de son projet sur le capital image du club. Les quelques

[205] Kévin MARCZEWSKI, op. cit. p.80

mois passés au sein de ce club, nous ont permis de mesurer l'impact que pourrait avoir une bonne stratégie marketing et communication dans ce genre d'organisme.

Ainsi, grâce à un travail de fonds réalisé par la cellule de communication et marketing du club, les dirigeants et à leur tête le président ont réussi à décrocher plusieurs gros contrats de partenariat avec les plus grandes firmes du pays qui ont accepté d'accompagner la JSK dans son nouveau projet. Cette stratégie marketing s'inscrit dans une démarche futuriste, qui permettra au club de non seulement diversifier ses activités en vue de commercialiser une image de marque et ses produits dérivés, mais aussi de se positionner par rapport à ses concurrents, de développer et de renforcer la loyauté des partisans, en plus de générer des revenus supplémentaires.

La dernière pièce du puzzle de ce projet et sans doute la plus importante, c'est celle en relation avec l'exploitation du nouveau grand stade. L'inauguration de ce dernier constituera une grosse bouffée d'oxygène dans les finances du club. C'est tout bonnement que les dirigeants ont entamé leur étude dans ce registre, en vue de trouver la formule idéale qui leur permettra de profiter au maximum du potentiel d'exploitation de ce stade.

C'est ainsi que les dirigeants entendent soumettre aux institutions propriétaires de cette infrastructure une proposition de location de ce domaine public pour son exploitation, ou a défaut un partenariat public-privé (PPP). Il sera aussi question d'un contrat de partenariat et naming du stade avec une grande société, une première en Algérie. Sans oublier bien évidement les offres B to B, développement des installations d'hospitalité (loges, places VIP, salle des conférences, centre commerciale, musée,..), les techniques comme le *Dynamic ticket pricing* et l'expérience *Fan,* et bien évidemment l'intégration des nouvelles technologies.

2. Les limites de la recherche

La présente recherche souffre inéluctablement de limites, dont les principales sont résumées ici :

- La première est due à la généralisation des résultats et des interprétations. En effet, comme mentionné précédemment, il n'existe pas de modèle ou de recette miracle commune à l'ensemble des clubs algériens, néanmoins cette démarche pourrait permettre aux autres clubs de mieux ajuster leurs modèles économiques en fonction de leurs contextes (politique, valeur, moyens financiers,…)
- La deuxième limite est d'ordre théorique. Le mémoire a abordé la question de l'importance d'un *business model* dans un club de football professionnel. A dessein, plusieurs champs disciplinaires (marketing, management stratégique, GRH, …) ont été mis à contribution, ce

qui implique nécessairement que l'apport de chacun d'entre eux a été moindre comparativement à une mobilisation d'un champ unique pour la recherche.

- La troisième limite est d'ordre méthodologique compte tenu de la difficulté de mener à bien l'analyse et la collecte d'information surtout en ce qui concerne l'étude faite sur la situation du football professionnel et les clubs algériens. Ce qui nous a poussés à se référencer aux sources informelles (articles de presses, vidéos, ….)
- Une conséquence est le volume écrit de ce travail. Il tient à l'importante partie empirique, compte tenu de la nature exploratoire du travail de recherche et surtout de sa nouveauté au niveau de la faculté. Ce qui nous obligés à présenter une étude générale d'une discipline nouvelle (management sportif).

3. Les apports de la recherche

En dépit de ces limites, cette recherche propose une certaine contribution sur le plan méthodologique, domaine de recherche, conceptuel et théorique. L'élaboration d'un modèle économique permettra notamment aux dirigeants des clubs de revoir leurs visions des choses concernant le management sportif et structurer leurs projets (sportif et économique) de façon à identifier leurs modèles de revenus, coûts et objectifs. Entre autres, ce travail donnera la possibilité à la communauté estudiantine, ainsi que les inconditionnels de la JSK d'avoir un aperçu générique des grands traits du projet JSK.

4. Les perspectives de recherche

Cette étude peut être considérée comme la base de futurs développements et investigations. En effet, le terrain étudié peut être vu comme un véritable "laboratoire" particulièrement intéressant pour la recherche en sciences de gestion. En ce sens, ce premier travail permet de s'appuyer sur une base de connaissances méritant d'être confrontées à des approches confirmatoires ou infirmatoires. Les perspectives invitent à un programme de recherche en management stratégique en général et sur les organisations sportives en particulier. Ainsi, il sera possible pour les futurs étudiants de fin de cycles de s'intéresser un peu plus sur des thématique en relation avec le sport et notre cher club en particulier. Une large perspective s'est ouverte, à titre d'exemple une étude plus approfondie sur l'exploitation du nouveau stade, le développement du merchandising au sein de la JSK, et bien d'autres thèmes sur la communication…etc. Ce sont autant de thématiques qui méritent bien de s'y pencher de plus prés.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

1. Revues et ouvrages

- Andreff w., « *Equilibre compétitive et contrainte budgetaire dans une ligue de sport professionnel : Vers une meilleure gouvernance du football français* », 2009
- F. Meyssonnier & M. Mincheneau, *« Le contrôle de gestion des clubs de football professionnel »*, janvier 2014, obtenu *sur : https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00936874/document*
- G. Tribou et *al.*, « *Management du sport : marketing et gestion des clubs sportifs* », 4ème édit., Paris, Dunod, 2015.
- Gallopel-Morvan K., Birambeau P., Larceneux F., Rieunier S., « *marketing et communication des associations* », Dunod, 1ère édit.
- HOURCADE N., LESTRELIN L. et MIGNON P., « *État des lieux et propositions d'actions pour le développement du volet préventif de la politique de gestion du supportérisme* », Livre vert du supperiortérisme, commandité par le secrétariat d'État aux Sports, 2010.
- Kesenne S. (2002), « *The Monopsonistic Player Labour Market in a Win- Maximising League*», European sport management quarterly, n°2, p.180-187.
- Leblan 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, avril 2008.

2. Articles et revues

- AISF, « *la communication au service des clubs sportifs* », guide pratique de AISF, récupéré sur : http://www.geretonclub.be/wp-content/uploads/2015/01/Guide_comm_2014_def.pdf
- Andreff W. et Staudohar P.D., « *The evolving European model of professional sports finance* », Journal of Sports Economics, vol. 1, n° 3, August 2000, p.257-276
- Andreff W., « *Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel* », Revue économique, 2009, obtenue sur : http://ses.ens-lyon.fr/ses/fichiers/Articles/versionfinaleAndreff_papierAFSE-1.pdf
- Aurier P., Evrard Y. et N'Goala G. (2004), « *Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur* », Recherche et Applications en Marketing, Vol. 19, n° 3, p. 1-20, obtenue sur : https://www.academia.edu/33309438/Aurier_P._Evrard_Y._et_N_Goala_G._Comprendre_et_mesurer_la_valeur_du_point_de
- 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
- Becker G., « *Human capital : a theoretical and empirical analysis, with special reference to education* », Columbia University Press, New York (NY), 1964.

- Besson E., « *accroitre la compétitivité des clubs de football professionnel français* », novembre 2008, obtenue : http://investisseur.olympiquelyonnais.com/images/PDF/Rapport-Eric-Besson.pdf
- Centre de droit et d'économie du sport, *« l'emploi dans le sport professionnel en France* », ONMAS, (2004).
- Chantelat ; Garragabos & Pigeassou, cité, 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.
- Charreaux G., « *le point sur le gouvernement des entreprises »*, IAE DIJON, juillet 1997, obtenue sur : https://www.researchgate.net/profile/Gerard_Charreaux/publication/4875181_Le_point_sur_le_gouvernement_des_entreprises/links/02e7e532cae6eed4af000000/Le-point-sur-le-gouvernement-des-entreprises.pdf
- Chavanat, N., « *Marketing du Football* », France : Economica, 2015
- Conseil national de la comptabilité, «*plan comptable des clubs de football organisé*s 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
- Evrard Y., cité par 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.
- 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
- Gary Amstrong et *al., « Les pionniers de la franchise de football: l'Ajax Amsterdam au Cap »*, Edit. Karthala, n°118, (2010) récupéré sur : https://www.cairn.info/revue-politique-africaine-2010-2-page-43.htm
- Gouguet J.-J. et Primault D., *« Analyse économique du fonctionnement du marché des transferts dans le football professionnel* », presse universitaires de Limoges, 2002.
- Hill C.W.L. & Jones T.M. (1992), « *Stakeholder-Agency Theory »*, Journal of Management Studies, cité par B. Senaux, « *Gouvernance des clubs de football professionnel : une approche partenariale* », 2004.
- Jarosz O., « *club management guide* », ECA, 2015, obtenue sur : https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43202991/ENG_ECA_Club_Management_Guide_extract.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1543377734&Signature=uXGV4ioOQWZqguH3k0ctfz1Myd4%3D&response-content-disposition=attachment%3B%20filename%3DClub_Management_Guide.pdf
- 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
- Management Prospective Ed., « *Management & Avenir : Les stratégies de création et d'appropriation de la valeur dans un contexte d'incertitude majeure : le cas du football professionnel* », n° 46, p. 53-78, 2011/06.
- Nicole D-A., « Les organisation entre récit et médias », Université de Paris-Sorbonne, Canadian journal of communication, vol 29, p.25-26.

• Paché G. et N'Goala G. (2011), « *Les stratégies de création et d'appropriation de la valeur dans un contexte d'incertitude majeure : le cas du football professionnel* », management et avenir, vol. 6, n°46, p. 53-78, obtenu sur : https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=MAV_046_0053&download=1
• Richelieu A., « *Mon club est une marque* », Document de travail 2003-001, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, Québec, p.01, 2003, récupéré sur : http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2003001.pdf
• Senaux B., « *gouvernance des clubs de football professionnel : une approche partenariale* », 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004, obtenu sur : https://www.strategie-aims.com/events/conferences/10-xiiieme-conference-de-l-aims/communications/550-gouvernance-des-clubs-de-football-professionnel-une-approche-partenariale/download
• 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.
• 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
• Zoukoua E., *« la complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : application au secteur associatif* », IAE d'Orléans, janvier 2011

3. Sites internet et articles de presses

• Adel Cheraki, « *les travaux du centre de formation enfin lancés* », journal sportif « LeButeur », publié le 14/10/2018, consulté sur http://www.lebuteur.com/article/detail?titre=usma-les-travaux-du-centre-de-formation-enfin-lances&id=82860 , le 28/12/2018
• Amine Andaloussi, « fa*illite de football algérien : le football est pris en otage par les présidents de clubs* », journal "Le Temps", publié le 05/09/2017, consulté le 10/11/2018
• Andreff W. et Staudohar P., « *The evolving European model of professional sports finance* », Journal of Sports Economics, vol 3, aout 2000, consulté le 21/10/2018, sur : https://www.researchgate.net/publication/276203226_The_Evolving_European_Model_of_Professional_Sports_Finance_with_P_Staudohar_Journal_of_Sports_Economics_vol_1_No_3_August_2000_257-276
• Asensi F., « *Rapport et propositions pour une réforme des statuts des fédérations sportives* » (France), Avril 2000 récupéré sur : https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/004001499.pdf
• Bathelot b., « *définitions marketing : sponsoring sportif* », mise à jour le 4 juin 2018, en ligne. https://www.definitions-marketing.com/definition/sponsoring-sportif/ (consulter le 13/10/2018).
• Communiqué CRL du 04 juillet 2017, récupéré sur : http://www.faf.dz/communique-crl/
• Deloitte football money league, « *rising stars : Football money League* », rapport de janvier 2018, récupéré sur :

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sbg-dfml-2018-infographic.pdf

• DELOITTE, « *Rising stars : Football Money League*», , janvier 2018, récupéré sur https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sport-football-money-league-2017.pdf

• DNCG, « *rapport financier du football professionnel français : saison 2016/2017* », LFP/DNCG, mars 2018, récupéré sur : https://www.lfp.fr/dncg/rapport_annuel_2016_2017/1617_rapport_dncg_all.pdf

• FOOTBALL CLUB BUSINES, « *communication »,* Word Press, consulté sur : http://footclubbusiness.wordpress.com/communication/ le 25/10/2018

• François David, « *entre Cristiano Ronaldo et Florentino Perez, la partie de poker menteur risque de mal finir »,* site www.eurosport.fr , publié le 05/07/2018, consulté le 11/10/2018

• Glenn Ceillier, « les dettes du réal de Madrid et FC Barcelone », Eurosport, site : www.eurosport.fr , publié le 13/10/2014

• Julien Pareira, « *Ligue 1 : Les droits TV vendus pour plus d'un milliard d'euros par saison sur la période 2020-2024 »,* site Eurosport, publié le 29/05/2018 sur www.eurosport.fr/football/ligue-1/2017-2018/ligue-1-les droits-tv-vendus-pour-plus-d-un-milliard-d-euris-par-saison.shtml

• Kamel Mohamed, « gestion financière opaque et absence 'un bilan chiffré », journal « Le Quotidien d'Oran », publié le 13/06/2018, sur : https://www.djazairess.com/fr/lqo/5262744 consulté 26/12/2018

• L'éco n°72 / du 16 au 31 août 2013 « *Gestion financière des clubs de football* » journal « EL WATAN », récupéré : http://www.leconews.com/complements/2013/09/08/gestion-financiere-des-clubs-de-football_845691.pdf

• La fédération algérienne de football, « *symposium sur le renouveau du football algérien »*, 11-12 décembre 2017, récupéré sur : http://www.faf.dz/wp-content/uploads/2017/12/Recommandations-du-Symposium-sur-le-renouveau-du-football-alge%CC%81rien.pdf

• Larbi Bouazza, « *Ligue Mobilis : La politique salariale suicidaire des clubs »*, le journal « LE TEMPS », paru le 30/11/2018, consulté sur : www.letempsdz.com, le 25/12/2018

• Lebouedec *C. et al., « l'argent du football »,* sur : http://tpeargentdufootball.e-monsite.com/pages/partie-ii.html consulté le 20/11/2018

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

• 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

• M. Abbaci, « *Clubs sportifs : Une meilleure gouvernance* », journal EL WATAN, publié le 16/10/2009, consulté sur : https://www.djazairess.com/fr/elwatan/140324

• M. Zerrouki, « *Sonatrach rachète la SSPA/MCA à 100% »*, journal Compétition», publié le 04/11/2012, consulté le 18/12/2018

• M'hamed Abaci, « économie du sport en Algérie », journal « ElWatan », publié le 29/09/2018

• Marc Limacher, « *FC Barcelone : On a décrypté le modèle économique des Blaugrana* », article paru dans « Sportune » récupéré sur : www.sportune.fr , publié le 04/02/2013, mis à jour par nos soins.
• Martel C., *« L'essai pas encore transformé du "naming" sportif »*, Le Monde, 19 mars 2018, Suppl. Économie et Entreprise, consulté le 18/10/2018.
• 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-business-model/ consulté le 20/10/2018
• Mokhtar Benzaki, « entre *2014 et 2016, leur masse salariale a grimpé à 83% clubs professionnels en Algérie : l'inévitable faillite ! »*, journal « LeSoir », publié 25/09/2016, consulté sur : https://www.lesoirdalgerie.com/articles/2016/09/25/article.php?sid=202391&cid=5 , le 18/12/2018
• Planète sport, « *Marketing et sport », cf*. marketing sportif, Alger (2013), consulté sur : www.planetesport.dz/omnisports/omnisports/10339-5es-journees-du-marketing-sportif-tenues-a-alger
• Rehail Tayeb, « *enquête. Pourquoi la professionnalisation du football algérien a échoué* », Algérie Part, publié le 02/01/2019.
• Said Mekki, « *direction nationale de contrôle et de gestion : ce que doivent savoir les clubs* », journal « l'Expression », publier le 23/03/2017 consulté sur : www.mobile.lexepressiondz.com/sport/263072-ce-que-doivent-savoir-les-clubs.com ; le 27/12/2018.
• Site du journal sportif français « l'Equipe » : https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Plus-de-deux-milliards-d-euros-de-chiffre-d-affaires-pour-les-clubs-professionnels-francais-en-2015-2016/851199 , Consulté le 20/11/2018
• Site officiel de la ligue nationale professionnel : www.lnf.dz
• Site officiel de Manchester United : www.ir.manutd.com/company-information/budiness-model.aspx, consulte le 10/09/2018
• The Business Plan Shop Ltd, « *budget prévisionnel : définition* », consulté sur : www.thebusinessplanshop.com , le 18/11/2018
• UEFA, « *panorama du football interclubs européen : rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs* », exercice financier2016, téléchargé sur : https://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/54/06/66/2540666_DOWNLOAD.pdf,
• Yazid Ouahib, « *le merchandising : tout reste à faire en Algérie* », journal Elwatan , publié le 29/04/2013, consulté sur : https://www.djazairess.com/fr/elwatan/411957 , le 02/01/2019

4. Textes législatives et lois

• Arrété du 18 Rajab 1431 correspondant au 1er juillet 2010 fixant le modèle du cahier des charges devant être souscrit par les sociétés et les clubs sportifs professionnels
• Article 1 des statuts et règlements de la fédération algérienne de football du 28 décembre 2010 obtenue : http://www.lfp.dz/uploads/files/document/fichier_document_Statuts_lfp-4.pdf

• 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
• Décret exécutif nº09-97 du 22 Février 2009
• Décret exécutifs nº09-184 du 12 Mai 2009
• Editions législatives, novembre 2004. (Source : la charte du football)
• Journal officiel de la république algérienne n°52 du 18 aout 2004, obtenue sur : https://www.joradp.dz/jo2000/2004/052/FP17.pdf
• Journal officiel de la république algérienne nº52 du 18 aout 2004
• Loi 89-03 relative au sport en Algérie du 14-fevrier-1989 récupéré sur : http://www.invest.caci.dz/fileadmin/template/recueil/pdf/D_cret_ex_cutif_91-419.pdf

5. Thèses de doctorat et mémoires

• B. Bronkhorst, « *le financement du football professionnel européen* », mémoire de fin d'étude, (2012).
• 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
• Haikel SLAMA, « *la nécessaire transformation des associations sportives tunisienne en sociétés* », mémoire de fin d'études, 2003, p.17
• Marczewski K., « *comment gère-t-on un club de football professionnel dans le monde entrepreneurial ? spécificité du management sportif* », mémoire de fin d'étude, école de gestion de l'université de Liège, 2016/2017, récupéré sur : https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/2826/1/MEMOIRE%20DOC%20FINAL.pdf
• Siad F., « *contribution à l'étude d'un modèle de management relatif à la stratégie de gestion* », thèse de doctorat, université de Constantine, 2011/2012.
• Legrand C., « *Dynamique stratégique des organisations sportives et modes de régulation* », Education, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2010.

6. Notice

• « Le FIGARO » : Journal quotidien français fondé en 1826
• Andreff et Szymanski (2006), dans le chapitre d'introduction du « *Handbook on the economics of sport* », présentent Rottenberg (1956) comme le père fondateur de l'analyse économique du sport. Ils citent toutefois deux autres auteurs ayant travaillé à comprendre le sport sous un angle économique : Topkis (1949) et Gregory (1956), ce dernier étant également référencé par Demmert (1973). Cependant, l'article de Rottenberg (1956) semble avoir pesé davantage dans l'émergence de ce courant de recherche, si l'on en croit les nombreuses références qui lui sont faites.
• B.BACHELOT, défini le CRM « *custumer relationship management comme l'ensemble des dispositifs ou opérations marketing ayant pour but d'optimiser la qualité de la relation*

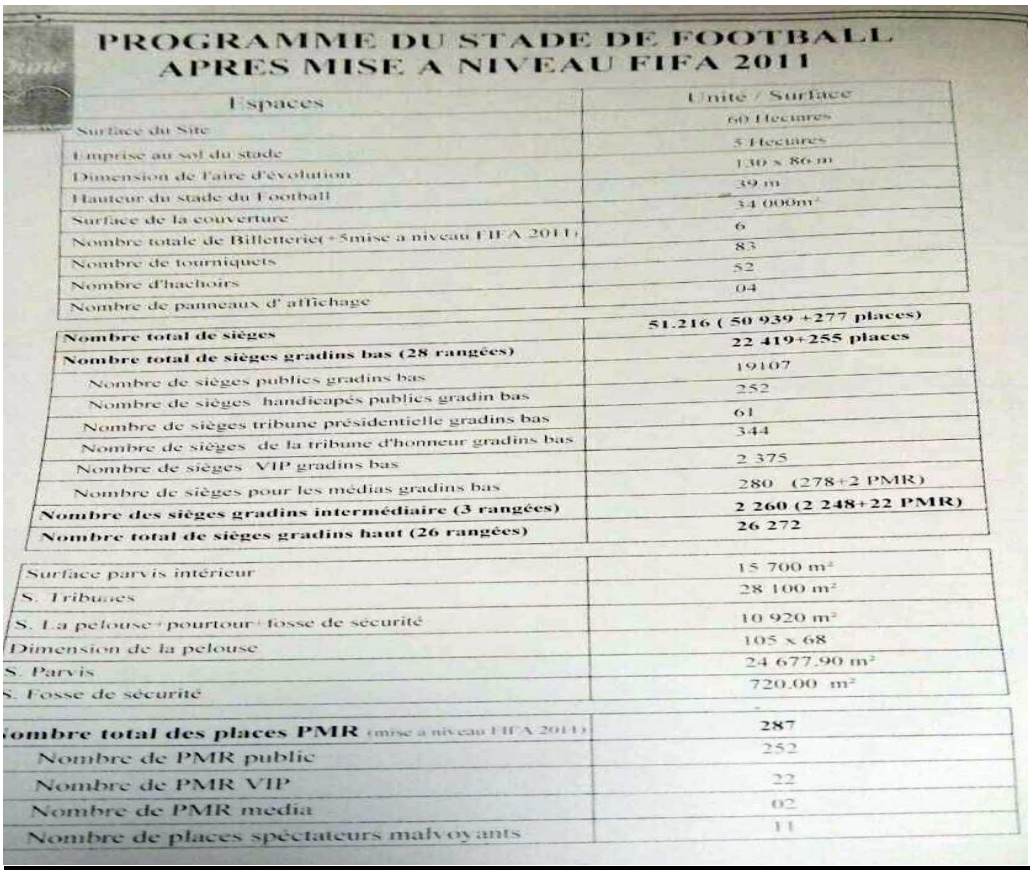
client, de fidéliser et de maximiser le chiffre d'affaires ou la marge client », novembre 2018, sur : https://www.definitions-marketing.com

- co-branding : « *Association de deux ou plusieurs marques pour le développement, la commercialisation et/ou la communication d'un produit ou d'un service »*
- *Décélération :* Dispositifs de soutien à l'emploi, organisation d'un championnat du monde, arrivée ou départ de dirigeants impulsant la dynamique professionnelle.
- *Déprofessionnalisation* : Contraction économique et budgétaire, fragilité des élus et bénévoles dans leurs missions par manque de temps et/ou de compétences
- Kapski Anatoli. : président du club de football du Bate Borisov depuis 1996
- L'arrêt Bosman : « *c'est une décision de la cour de justice des communautés européennes (CJCE), rendue le 15/12/1995 relative au sport professionnel. Il tient son nom par le footballeur JEAN Marc Bosman qui avait été empêché par son club RC LIEGE de signé chez un autre club, alors que son contrat avait expiré* », Wikipédia, consulté le 20/09/2018.
- L'article 88 : *« L'exploitation des infrastructures sportives publiques réalisées sur concours financier de l'Etat et des collectivités locales peut être concédée à toute personne physique ou morale de droit public ou privé en préservant leur caractère sportif.* », obtenue sur : http://www.sante.dz/jms2010/oms/loi04-10.pdf
- Le storytelling *: « il s'agit d'une méthode de communication marketing fondée sur une structure narrative du discours qui s'apparente à celle des contes, récits »,* Wikipédia, consulté le 18/10/2018
- Les critères économiques pour participer au championnat américain : Achat d'une franchise ou faillite
- Les modèles des cycles : 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
- Plus-value d'un joueur acquis = Montant de la cession - Valeur résiduelle
- valeur résiduelle du contrat du joueur cédé : Montant du contrat du joueur restant à amortir

ANNEXES

ANNEXES

Annexe 1



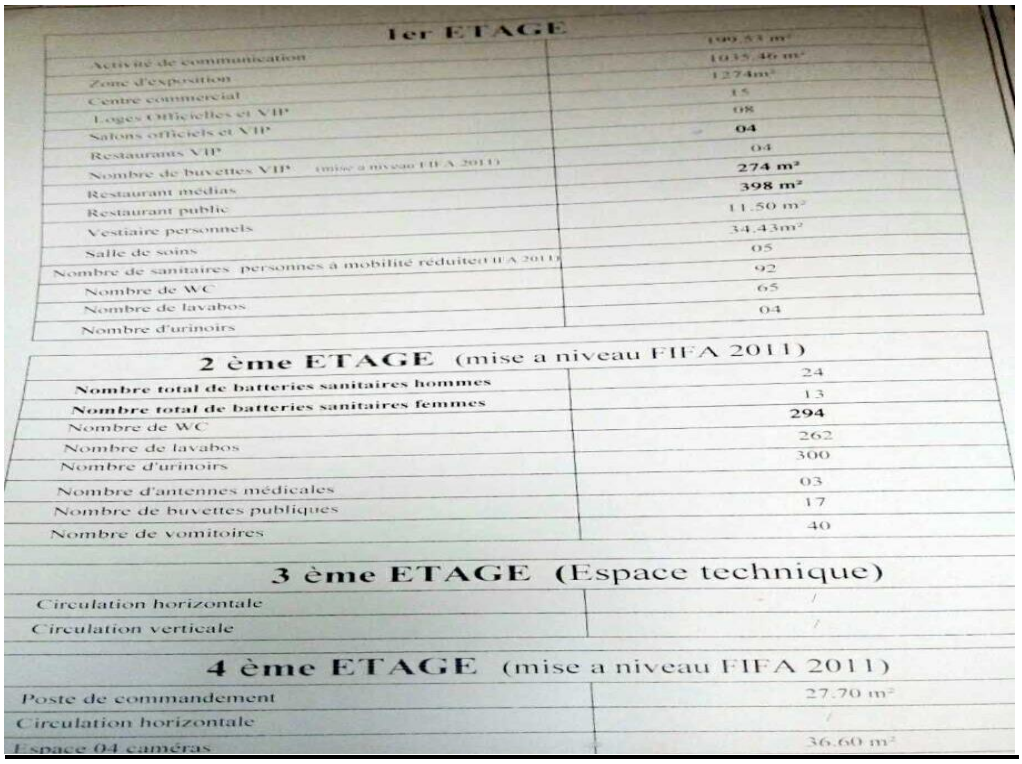
PROGRAMME DU STADE DE FOOTBALL APRES MISE A NIVEAU FIFA 2011

Espaces	Unité / Surface
Surface du Site	60 Hectares
Emprise au sol du stade	5 Hectares
Dimension de l'aire d'évolution	130 x 86 m
Hauteur du stade du Football	39 m
Surface de la couverture	34 000m²
Nombre totale de Billetterie(+5mise a niveau FIFA 2011)	6
Nombre de tourniquets	83
Nombre d'hachoirs	52
Nombre de panneaux d' affichage	04

Nombre total de sièges	**51.216 (50 939 +277 places)**
Nombre total de sièges gradins bas (28 rangées)	**22 419+255 places**
Nombre de sièges publics gradins bas	19107
Nombre de sièges handicapés publics gradin bas	252
Nombre de sièges tribune présidentielle gradins bas	61
Nombre de sièges de la tribune d'honneur gradins bas	344
Nombre de sièges VIP gradins bas	2 375
Nombre de sièges pour les médias gradins bas	280 (278+2 PMR)
Nombre des sièges gradins intermédiaire (3 rangées)	**2 260 (2 248+22 PMR)**
Nombre total de sièges gradins haut (26 rangées)	**26 272**

Surface parvis intérieur	15 700 m²
S. Tribunes	28 100 m²
S. La pelouse+ pourtour+ fosse de sécurité	10 920 m²
Dimension de la pelouse	105 x 68
S. Parvis	24 677.90 m²
S. Fosse de sécurité	720.00 m²

Nombre total des places PMR (mise a niveau FIFA 2011)	**287**
Nombre de PMR public	252
Nombre de PMR VIP	22
Nombre de PMR media	02
Nombre de places spectateurs malvoyants	11



1er ETAGE

Activité de communication	199.53 m²
Zone d'exposition	1035.46 m²
Centre commercial	1274m²
Loges Officielles et VIP	15
Salons officiels et VIP	08
Restaurants VIP	**04**
Nombre de buvettes VIP (mise a niveau FIFA 2011)	04
Restaurant médias	**274 m²**
Restaurant public	**398 m²**
Vestiaire personnels	11.50 m²
Salle de soins	34.43m²
Nombre de sanitaires personnes à mobilité réduite(FIFA 2011)	05
Nombre de WC	92
Nombre de lavabos	65
Nombre d'urinoirs	04

2 ème ETAGE (mise a niveau FIFA 2011)

Nombre total de batteries sanitaires hommes	24
Nombre total de batteries sanitaires femmes	13
Nombre de WC	**294**
Nombre de lavabos	262
Nombre d'urinoirs	300
Nombre d'antennes médicales	03
Nombre de buvettes publiques	17
Nombre de vomitoires	40

3 ème ETAGE (Espace technique)

Circulation horizontale	/
Circulation verticale	/

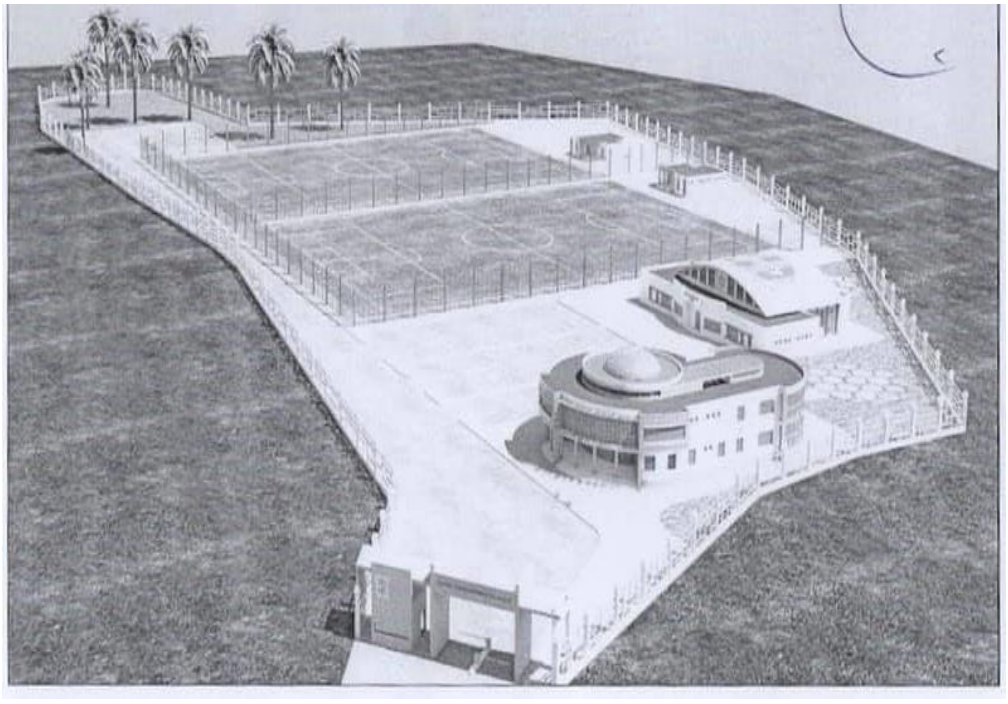
4 ème ETAGE (mise a niveau FIFA 2011)

Poste de commandement	27.70 m²
Circulation horizontale	/
Espace 04 caméras	36.60 m²

1er SOUS-SOL	
Salle de contrôle	180m²
Salle de réunion	73.60m²
Salle de conférence(167 places) (mise à niveau FIFA 2011)	190.60 m²
Régie de salle de conférence	14.60 m²
Salle d'internet Media	65.30 m²
Nombre de bureaux	14
Nombre de centres de sureté et sécurité	05
Nombre d'Antennes médicales	06
Nombre de WC	334
Nombre de lavabos	302
Nombre d'urinoirs	251

REZ DE CHAUSSEE	
Nombre d'entrées publiques	20
Nombre de buvettes publiques	20
Nombre d'antennes médicales	05
Nombre de sanitaires spectateurs PMR	14 WC
Nombre de lavabos	36
Nombre de WC(entité médicale +local système sécurité incendie)	7
Local système sécurité incendie	51.03 m²
Zone présidentielle	
Salon présidentiel	230 m²
Zone VIP	
Nombre de Loges VIP	07
Nombre de buvettes VIP	01
Nombre de Salons VIP	336.34 m²
Zone Média	
Nombre de studios médias	02
Nombre de buvettes Medias	01
Salle de rédaction	347 m²

Annexe 2



Annexe 3

Annexes 4

GUIDE D'ENTRETIEN

- **Nom de la société : SSPA/JSK**
- **Identité de l'enquêté : Mr XXXXXXXXXXX**
- **Fonction : Directeur marketing et communication**

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle, et en vue de l'obtention du diplôme de master, nous avons l'honneur de solliciter votre contribution et votre amabilité afin de bien vouloir répondre à nos questions. Nous vous assurons que tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel.

Axe 01 : présentation générale du projet JSK

- **Q1 :** avez-vous un organigramme bien défini pour la société ?
- **Q2 :** pouvez-vous nous dire quelles sont les principaux pôles de revenus du club ?
- **Q3 :** avez-vous intégrer la fonction RSE dans votre projet ? comment comptez-vous procéder ?
- **Q4 :** quelles sont les principaux axes du projet JSK ? sur quelle base les avez-vous choisis ?
- **Q5 :** Avez-vous déjà pensé à élaborer un modèle économique (business model) ?
- **Q6 :** quels sont les objectifs tracés à court, moyens, et long terme ?

Axe 02 : le choix de la capitalisation sur le label JSK (capital club)

- **Q1 :** pourquoi avez-vous choisi cet aspect ?
- **Q2 :** Comment comptez-vous faire avec le CSA pour bénéficier du droit d'exploiter ce label JSK
- **Q3 :** quels sont vos principaux partenaires ? quelle est la stratégie adoptée pour les convaincre ? y'a-t-il une structuration hiérarchique de ces partenaires ? et quelle sont les critères prises en comptes ?
- **Q4 :** avez-vous une stratégie marketing ? laquelle ?
- **Q5 :** quelle est la gamme de produits que vous comptez proposer aux clients (spectateurs, supporteurs) ?
- **Q6 :** avez-vous une stratégie de ciblage bien définie ou bien diversifiée ? quel public avez-vous visé ?

- **Q7 :** Quelle est votre stratégie de communication ? et quelles sont les canaux utilisés ?

Axe 03 : le choix pour la formation

- **Q1 :** pourquoi avoir choisi la formation ?
- **Q2 :** avez-vous un savoir-faire dans le domaine de formation ?
- **Q3 :** quand est ce que le nouveau centre de formation sera-t-il prêt ? combien il coutera pour le club ?
- **Q4 :** quelles sont les sources de financement de ce projet ? et quel mode de gestion que vous comptez appliquer ?
- **Q5 :** avez-vous intégrés la possibilité d'une stratégie de trading de joueurs dans votre projet ?

Axe 04 : le nouveau stade

- **Q1 :** avez-vous choisi votre mode de gestion ? avez envisagé de créer une entité pour la gestion du stade ?
- **Q2 :** quels sont les caractéristiques et les capacités de ce stade ? et quelles sont vos prévisions pour les prochaines années ?
- **Q3 :** y a-il une possibilité de négociation de contrat naming pour cette enceinte ?
- **Q4 :** avez-vous élaboré une stratégie pour la maximisation des recettes du *MATCHDAY ?*
- **Q5 :** quelle est la gamme d'offre proposée (BtoB et BtoC) ?

TABLE DES MATIERES

Table des matières

DEDICACES I

REMERCIEMENTS II

LISTE DES FIGURES III

LISTE DES GRAPHES III

LISTE DES ILLUSTRATIONS III

LISTE DES ABREVIATIONS IV

SOMMAIRE V

INTRODUCTION GENERALE 1

CHAPITRE I : HISTORIQUE ET EVOLUTION DU MANAGEMENT SPORTIF ET DES ORGANISATIONS SPORTIVES. 4

INTRODUCTION 4

Section 1 : genèse du management sportif et du professionnalisme 5

1.2. Management du sport : fondement et pratiques 5

1.2.1. Définitions et champs d'applications 5

1.2.1.1. Définition du concept 5

1.2.1.2. Le domaine d'application du management sportif 6

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

1.1.2.1. Clubs sportifs amateurs du secteur associatif 7

1.1.2.2. Les clubs sportifs professionnels du secteur commercial 9

1.1.2.3. Les services publics du sport 9

1.2. La professionnalisation des clubs de football 11

1.2.1. Processus de professionnalisation d'un club de football 11

1.1.2.1. Définitions 11

1.2.1.2. Les raisons de la professionnalisation 12

1.2.2. Les différentes transformations subis par les clubs 13

1.2.2.1. Sur le plan juridique 13

1.2.2.2. Sur le plan organisationnel et gouvernance 14

1.2.3. Les différents raisonnements de l'évolution des clubs (modèles de métamorphoses) 14

1.2.3.1. Niveau de structuration 15

1.2.3.2. Cycle de vie 17

1.2.3.3. Stade de développement 17

Section 2 : structures, analyses et évolution entrepreneuriale des clubs de football professionnels 18

2.1. Définition et analyse des modèles économiques et structurels des clubs professionnels 18

2.1.1. Définition d'un business model (modèle économique) 18

2.1.2. Le modèle économique dans un club de football professionnel 19

2.1.2.1. Stratégies de création et d'appropriation de la valeur 21
2.1.2.2. Le passage du modèle financement SSSL au modèle MMMG 25
2.1.3. Les revenus et dépenses d'un club de football professionnel 26
2.1.3.1. Les revenus et recettes 26
2.1.3.2. Les dépenses liées aux activités d'un club professionnel 31
2.1.4. Analyse des différents modèles économiques des clubs professionnels UE 34
2.1.4.1. Cas : Manchester United 34
2.1.4.2. Cas FC Barcelone 39
2.2. Analyse des différentes spécificités de la gestion d'un club professionnel 41
2.2.1. Analyse de la structure et de l'organisation d'un club de football professionnel 41
2.2.1.1. Organigramme commun d'un club 43
2.2.1.2. Organigramme selon l'approche anglo-saxon 43
2.2.1.3. Organigramme selon l'approche sud-européenne (Espagne) 44
2.2.2. La double fonction marketing/communication dans un club de football 45
2.2.2.1. La communication au service du football 46
2.2.2.2. Le marketing sportif dans un club de football 47
2.2.3. La gouvernance dans l'organisation sportive 48
2.2.3.1. Les différentes approches de la gouvernance 49
2.2.3.2. Les parties prenantes d'un club de football professionnel 51
2.2.3.3. Les mécanismes de gouvernance dans un club professionnel 52
2.2.4. Le contrôle de gestion dans un club professionnel 54
2.2.4.1. Performance sportive et/ou performance économique 54
2.2.4.2. Les outils de contrôle de gestion d'un club professionnel 56
2.2.5. La gestion des infrastructures d'un club de football professionnel 58
2.2.5.2. La gestion du centre d'entraînement et de l'académie 60
Conclusion **61**

CHAPITRE II : EVALUATION DE LA SITUATION DU PROFESSIONNALISME DU FOOTBALL EN ALGERIE 62

INTRODUCTION 62

Section 1 : les associations sportives en Algérie **62**
1.1. Le système organisationnel des structures sportives en Algérie 63
1.1.1. Les clubs sportifs 63
1.1.1.1. Club sportif amateur 64
1.1.1.2. Club sportif semi-professionnel 64
1.1.1.3. Le club sportif professionnel 64
1.1.2. Les ligues sportives du football 65
1.1.2.1. La ligue nationale professionnelle de football 65
1.1.2.2. Les ligues régionales de football 65
1.1.3. Les Fédérations nationales 65

1.1.4. Le comité national olympique 66
1.2. L'historique des différentes réformes sportives depuis 1962 67
1.2.1. La période 1962- 1970 67
1.2.2. La période 1976-1988 67
1.2.3. La période 1988 jusqu'en 2010 68
1.3. L'avènement du professionnalisme en Algérie 69
1.3.1. Cahier de charges des clubs professionnels 70
1.3.2. Aspect juridique des clubs de football en Algérie 72
1.4. Les mesures d'accompagnement de l'Etat pour les clubs professionnels en 2010 73
1.4.1. Un crédit de 100 millions de dinars pour 1% d'intérêt 73
1.4.2. Deux hectares par club à 1 DA le mètre carré 74
1.4.3. Une aide de 25 millions de dinars au club par an 74
1.4.4. Des exemptions fiscales jusqu'en 2015 75

Section 2 : le processus de professionnalisation en Algérie 75
2.1. Situation actuelle des clubs professionnels 75
2.1.1. Une situation financière précaire 76
2.1.1.1. Des ressources financières limitées 77
2.1.1.2. Des dépenses en augmentation constante 83
2.1.1.3. Des clubs criblés de dettes 85
2.1.2. Absence d'une DNCG pour contrôler les finances des clubs 86
2.1.2.1. Des transferts illicites de l'argent du CSA à la SSPA 87
2.1.2.2. Absence de budget prévisionnel 87
2.1.3. Un manque d'infrastructure en quantité et en qualité 87
2.1.4. Absence quasi-totale de la fonction de production dans les clubs « la formation » 88
2.1.5. Corruption, environnement malsain, et des dirigeants « *charognards* » 89
2.1.6. Des défaillances structurelles et organisationnelles au niveau des clubs 90
2.1.7. Des lacunes en matière de gouvernance dans nos clubs 91
2.2. Les solutions et recommandations pour la relance du professionnalisme en Algérie 92
2.2.1. Réhabilitation des organes de gestion et de contrôle (CCCP) 93
2.2.2. Préserver l'équilibre budgétaire des clubs par le plafonnement de la masse salariale 94
2.2.3. Mise en place d'un plan comptable adapté 94
2.2.4. Priorité à la promotion de la formation 95
2.2.5. Inciter les clubs pour créer leurs centres de formation 96
2.2.5.1. L'accompagnement (financement) de l'état dans la construction 96
2.2.5.2. Le recours au financement privé 97
2.2.5.3. Le partenariat public-privé (ppp) 98
2.2.6. Optimiser et diversifier les revenus des clubs liés à la billetterie 98
2.2.7. Encourager les clubs à privilégier des partenaires partageant un projet long terme 99
2.2.8. Réalisation d'un audit financier et organisationnel des clubs professionnels 99
2.2.8.1. Gestion financière 99

2.2.8.2. Contrôle interne 100
2.3. Quelques propositions pour la relance économique et le développement de nos clubs 101
2.3.1. Mise en place d'une structure organisationnelle et un encadrement de qualité 101
2.3.2. La place prépondérante de la communication dans un club professionnel 102
2.3.3. La formation, une stratégie à long terme, et un réservoir de croissance 103
2.3.4. Le merchandising : un énorme potentiel à exploiter 104
2.3.4.1. Protéger, et sécuriser les produits des clubs face à la contrefaçon 105
2.3.4.2. Diversification des produits et élargissement de la clientèle 105
2.3.5. Optimiser les recettes « jour de match » (billetterie et consommations) 106
Conclusion 106

CHAPITRE III : ELABORATION D'UN BUSINESS MODELE D'UN CLUB PROFESSIONNEL 108

INTRODUCTION 108

Section 1 : méthodologie et description du travail empirique 108
Section 2 : présentation et interprétation des résultats de la recherche 119
Section 3 : L'évaluation des risques et proposition de recommandations 136
Conclusion 141

CONCLUSION GENERALE 144

BIBLIOGRAPHIE 149

ANNEXES 156

TABLE DES MATIERES 156

Résume

Ce mémoire s'intéresse à la gestion des clubs de football professionnels, 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 et aussi capital supporters.

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 professionnels de se sortir de la crise et de prendre d'autres dimensions.

En définitive, nous avons pris le club de la JSK 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 la JSK ainsi qu'aux autres clubs algériens d'appliquer une nouvelle politique managériale digne des grands clubs professionnels européens.

Mots clés

Management sportif, business model, clubs professionnels, professionnalisation, JSK

Abstract

This memory focuses on the management of professional football clubs, namely the question of their success. As organizations, clubs have specific special features related to their activity and their environment. The business model is a new concept, which offers some ways to organize and capture value. Essentially, there is three types of value creation for this type of organization: capital players, capital club and capital supporters.

From our investigations and studied examples, we will try to develop an economic model that is specific to the Algerian context, allowing these professional clubs to get out of the crisis and take other dimensions.

Ultimately, we will take as example JSK club and we will try to design a business model based on new policy advocated, while taking care to take into account the parameters (internal and external) to the club.

Through this work, we hope to bring concrete solutions allowing JSK as well as other Algerian clubs and apply a new managerial policy worthy of the top European professional clubs.

Keywords Sports

Management, business model, business model, Professional clubs, professionalization, JSK.

ملخص

وتهتم هذه المذكرة بإدارة نوادي كرة القدم المحترفة، ومنها مسألة نجاحها. كمنظمات، نوادي سمات خاصة محددة تتصل بنشاطهم وبيئتهم. نموذج الأعمال التجارية هو مفهوم جديد الذي يقدم بعض الطرق لتنظيم والتقاط قيمة. أساسا، ثلاثة أنواع من خلق القيمة لهذا النوع من التنظيم: (رأس المال لاعبين) رأس المال نادي رأس المال أنصار. من التحقيقات وأمثلة مدروسة، سنحاول وضع نموذج اقتصادي خاص بسياق الجزائري، تسمح هذه الأندية المحترفة الخروج من الأزمة وتأخذ أبعادا أخرى. وفي نهاية المطاف، سوف نأخذ كمثال نادي شبيبة القبائل وسنحاول تصميم نموذج الأعمال تجارية استناداً إلى سياسة جديدة للدعوة، مع الحرص على مراعاة المعلمات (الداخلية والخارجية) للأندية.

من خلال هذا العمل، ونأمل في التوصل إلى حلول ملموسة تسمح جسك، فضلا عن الأندية الجزائرية الأخرى وتطبيق سياسة إدارية جديدة جديرة بأعلى الأندية الأوروبية المحترفة.

الكلمات الأساسية

"الإدارة الرياضة، نموذج الأعمال التجارية، الأندية المحترفة، الاحتراف، شبيبة القبائل