

3.52

64.72  
289.00 +  
310.00 +  
89.99 +  
97.45 +  
45.90 +

# Aspects de la gestion de clubs de football belges francophones

Comparaison en fonction du niveau de jeu

Marc CLOES, Jean-Yves CHAPPELLE,  
Maïse LEDENT, & Maurice PIERON  
Service de Pédagogie  
des Activités physiques  
et sportives  
Université de Liège

Service de Pédagogie  
des Activités physiques et sportives  
Université de Liège - Sart Tilman B.1 B.21  
B-4000 LIEGE  
Int+32(0)4 366.38.80 (TÉL.)  
Int+32(0)4 366.29.01 (Fax.)  
Marc.Cloes@ulg.ac.be (E-Mail)

# Introduction

**“D**ans la société occidentale actuelle, les loisirs occupent une part extrêmement importante dans le style de vie de la majorité des individus. Bien que les loisirs soient caractérisés par une très grande diversité, le sport figure parmi les activités qui y sont le plus fréquemment associées (SHAW, 1985). Au fil des ans, le sport a pris de plus en plus d'importance, non seulement au point de vue de nombre de personnes concernées mais également au point de vue de l'implication financière qui résulte de sa pratique. Son bon fonctionnement repose sur une structure associative très développée qui permet une coordination efficace des activités de loisirs actifs. Toutefois, il est admis que de nombreux clubs connaissent actuellement des problèmes financiers de plus en plus difficiles à surmonter. Face à une diminution nette des rentrées et à l'augmentation des coûts financiers, ils se trouvent dans l'obligation de modifier les modes de gestion amateurs qui prévalaient depuis le début du siècle (CHIFFLET, 1995). Le peu de données disponibles dont ils pourraient s'inspirer laissent les associations sportives assez démunies, notamment lorsqu'elles ne sont pas impliquées à un haut niveau de pratique (CHAZAUD, 1995). La transformation des modèles de gestion s'avère pourtant nécessaire en raison de l'évolution des motivations premières des sportifs, mise en évidence par LORET (1995).

## Revue de la littérature

La littérature relative à la gestion des clubs sportifs n'est pas particulièrement dense. Plusieurs auteurs se sont intéressés aux structures idéales dont devraient se doter les clubs sportifs (Bournazel, 1995; Chazaud, 1983). D'autres ont porté leur attention sur les budgets ou les origines des recettes de certaines associations sportives (Bourg, 1989; Durand, 1995; Esselink, 1993; Guillebert, 1995; Lapraillie, 1996). Regrettons que, dans ce cas, les informations recueillies ne concernent que des clubs de football professionnels. Représentant un nombre de pratiquants bien plus important, l'analyse de la gestion des "petits clubs" mériterait une attention particulière.

Cette conviction s'avère d'autant plus vraie que les groupes responsables de la destinée des clubs locaux ne peuvent prétendre proposer un produit aussi spectaculaire et donc commercialisable que leurs homologues des divisions les plus hautes. Identifier leurs ressources et modes de fonctionnement habituels permettrait assurément de mieux comprendre leurs marges de manœuvre et de déterminer les pistes d'action susceptibles de les aider à s'adapter à l'évolution actuelle. Outre l'identification des caractéristiques de la gestion des clubs, il paraît également judicieux de porter son attention sur les hommes et les femmes qui se trouvent aux commandes des cercles sportifs. Déterminer leurs motivations semble indispensable pour

la survie du mouvement sportif. Dans cet article, nous nous attacherons au premier de ces aspects. Le second sera traité dans une publication ultérieure. L'essor du football a été tel que ses structures ont dû faire face très rapidement à des dépenses financières considérables.

Dès lors, les stratégies développées dans le milieu du "ballon rond" peuvent constituer des exemples intéressants pour les structures appartenant aux activités sportives moins populaires. Nos objectifs consistaient à décrire des paramètres associés à la gestion de clubs de football et à vérifier si le niveau de jeu représente un facteur d'influence très important à cet égard.

## Méthodologie

### Clubs interrogés

Les données proviennent de 26 clubs implantés dans les provinces de Liège et de Luxembourg. Nous les avons répartis en trois catégories selon que leur équipe première évoluait en division 3 ou en promotion (n = 5), en provinciale 1 (n = 9), en provinciales 3 ou 4 (n = 12). Afin de garantir l'anonymat des réponses, il ne sera jamais fait mention du nom des clubs interrogés. Cette ligne de conduite est indispensable dans ce type d'enquêtes. Des ques-

tions y abordent des domaines très délicats et sont souvent perçues comme dérangeantes, notamment parce qu'il y est question d'argent.

Les clubs interrogés ont été sélectionnés afin que l'échantillon relatif à chaque niveau comporte des équipes qui se situaient en tête, en milieu et en bas de classement au moment du recueil des données, à savoir entre le mois de novembre 1995 et le mois de juin 1996.

### Récolte des données

Nous avons opté pour la technique du questionnaire. Suite à une étude pilote auprès de deux clubs, l'instrument initial a été légèrement modifié, principalement pour en faciliter l'utilisation (mise en page). Compte tenu du thème abordé, seules des questions fermées ont été posées.

Le questionnaire porte sur la description des caractéristiques du club, sur son organisation générale et sur sa gestion. Passons ces différents thèmes en revue.



### Description des caractéristiques du club

Elle était nécessaire afin d'obtenir une image globale de l'environnement de l'association sportive concernée.

Nous nous sommes centrés sur les aspects suivants :

- Nom du club (utilisé exclusivement pour le traitement des données);
- Nombre d'affiliés;
- Nombre d'équipes;
- Nombre d'années d'existence;
- Assistance moyenne aux matches;
- Forme juridique;
- Nombre de membres composant le comité.

### Identification de l'organisation générale du club

Notre objectif consistait à mettre en évidence l'organisation générale adoptée par les dirigeants pour assurer une coordination efficace dans leur club. Nous nous sommes intéressés aux points suivants :

- Fonction, rôle et statut des membres de comité;
- Mode d'élection et critères du choix;
- Fréquence des réunions du comité.

### Données relatives à la gestion du club

Elles portaient sur la manière selon laquelle les dirigeants récoltent les fonds indispensables pour mener à bien la gestion de leur club. Quatre aspects sont pris en compte:

- Le budget annuel;
- Les principales rentrées;
- Le type d'actions de sponsoring et attentes des partenaires commerciaux;
- Les principales sources de dépenses.

### Déroulement de l'enquête

Elle débutait par une prise de contact directe avec le correspondant qualifié du club. Après lui avoir expliqué les principales caractéristiques et les objectifs de l'étude, nous lui demandions si le responsable de la gestion de l'association accepterait de compléter notre questionnaire. Lorsque la réaction était favorable, nous propositions un rendez-vous pour un entretien avec l'intéressé. Dans la plupart des cas, celui-ci préférait que nous lui laissions une copie du questionnaire afin qu'il le renvoie par la suite.

Malheureusement, il s'est avéré que cette formule ne fonctionnait pas idéalement. En effet, peu de copies sont revenues dans les délais prévus. Nous avons dès lors été contraints pendant près de six mois de téléphoner tous les quinze jours aux gestionnaires des associations pour leur rappeler leur promesse. Dans plusieurs cas, nous avons fini par recueillir les réponses directement par téléphone.

Si quelques associations n'ont pas hésité à nous communiquer leurs résultats financiers, voire une copie de leur bilan, d'autres rechignaient particulièrement allant jusqu'à répondre par l'intermédiaire d'un code ou refusaient de transmettre les informations autrement qu'oralement (de personne à personne). Ceci souligne toute la problématique liée à la gestion des associations sportives que l'on préfère souvent laisser dans le flou, parce que cela "ne regarde pas les autres!". Cette attitude bien ancrée dans nos mentalités laisse la porte grande ouverte aux rumeurs très rarement profitables à un cercle. En effet, elles entretiennent un climat de suspicion. Par ailleurs, il faut être conscient que toutes les transactions finan-

cières des clubs ne se déroulent pas dans un cadre strictement légal. En effet, très rares sont les clubs qui pourraient assumer les charges liées au système d'imposition des prestations sportives, même si le football bénéficie d'un statut privilégié par rapport aux autres disciplines sportives, situation que l'on peut regretter.

Des études telles que la nôtre paraissent dès lors particulièrement bien indiquées puisqu'elles visent à présenter le plus clairement possible la réalité. Pour cette raison, nous tenons à remercier chaleureusement tous les clubs qui ont accepté de collaborer à cette recherche. Leur bonne foi s'avérait particulièrement déterminante puisqu'aucune autre source d'information n'est disponible dans le domaine qui nous intéresse.

### Analyse des données

Un document standardisé a été conçu afin de simplifier l'analyse et le classement des réponses. L'utilisation de questions fermées n'a posé aucun problème d'encodage. Une base de données informatique a permis un traitement rapide ainsi que des analyses croisées (comparaison selon plusieurs paramètres).

Plusieurs méthodes et analyses statistiques ont été utilisées :

- Comparaison de fréquence par  $\chi^2$  afin de comparer les distributions de différents groupes de sujets;
- Analyse de la répartition de certaines réponses par la formule de comparaison de deux pourcentages.

Le SPSS (Statistical Package for Social Sciences) et un logiciel de biostatistique (Glantz, 1988) ont permis ces analyses.

## Résultats et discussion

Nous présenterons les principales caractéristiques des clubs que nous avons étudiés avant de nous centrer sur les aspects financiers de leur gestion.

### Les caractéristiques générales des clubs étudiés

Nous aborderons successivement l'ancienneté, le nombre d'équipes, le nombre d'affiliés, l'assistance moyenne aux matchs, la forme juridique, le nombre des membres du comité et la fréquence des réunions. Pour la plupart de ces variables, nous porterons tout d'abord notre attention sur l'analyse de l'échantillon total. Ensuite, selon les cas, nous nous intéresserons à la comparaison des clubs en fonction du niveau de compétition lorsque cela se justifiera.

### L'ancienneté

Comme l'illustre le tableau 1, plus de 80 % des clubs ayant participé à l'étude ont été créés il y a plus de 25 ans. Ceci signifie que ces clubs ont déjà acquis une maturité certaine. Nous pouvons par ailleurs considérer que la gestion de ces associations a fait ses preuves. Un club ne survit pas pendant autant d'années s'il ne présente pas un minimum de critères d'organisation.

L'ancienneté relative des associations visitées peut également être associée à un phénomène de saturation territoriale. Pour créer un nouveau club, il convient en effet de disposer d'installations adéquates. Celles-ci exigent beaucoup d'espace et de plus en plus d'argent. Le nombre de joueurs ayant également tendance à diminuer, la création de nouveaux clubs permettant à tous de participer ne semble plus nécessaire.

**Tableau 1**

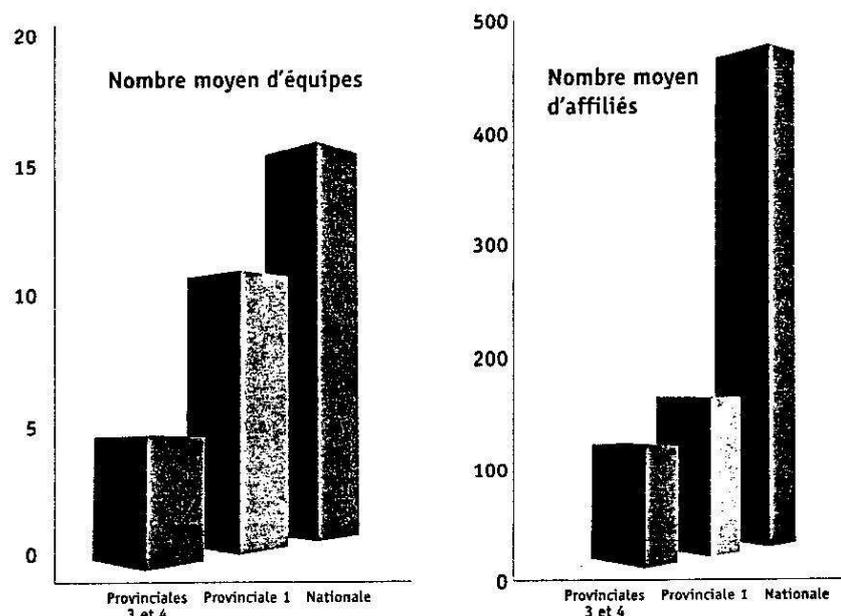
Répartition des clubs en fonction de leur ancienneté

Ancienneté	Pourcentage
- de 25 ans	16
26 à 50 ans	32
51 à 75 ans	44
+ de 76 ans	8

### Le nombre d'équipes et d'affiliés

Les clubs évoluant en nationale possèdent un plus grand nombre d'équipes que ceux évoluant en provinciale (figure 1). Le nombre d'affiliés suit la même distribution. Les clubs de nationale possèdent généralement un plus grand nombre d'équipes de jeunes sur lesquelles ils comptent afin d'assurer le maintien d'un niveau sportif élevé ou de rechercher l'accession à l'élite. Certains clubs de nationale disposent de plusieurs terrains. Ceci leur permet de faire jouer plus d'affiliés sous leurs couleurs et de bénéficier d'un réservoir humain plus important.

**Figure 1** - Comparaison du nombre d'équipes et d'affiliés selon le niveau de jeu

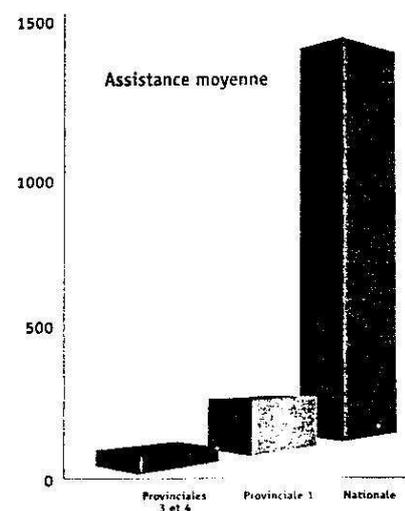


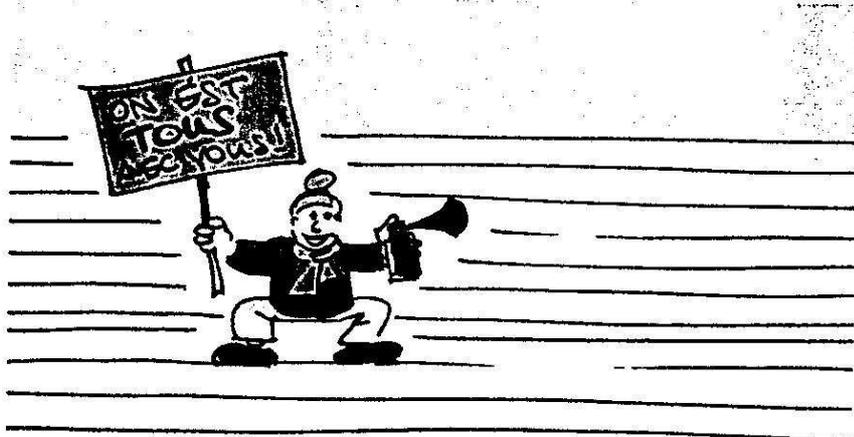
### L'assistance moyenne aux matchs

Dans les clubs que nous avons interrogés, une moyenne de quelques centaines de personnes assistent aux rencontres de l'équipe première. La foule qui se presse dans les stades à l'occasion de grands matchs internationaux donne une fausse idée de l'intérêt du public pour le football. Comme les autres sports, ce dernier souffre de la raréfaction relative des supporters.

L'assistance moyenne aux matchs diminue régulièrement en fonction du niveau de la compétition (figure 2). Comme on pouvait s'y attendre, le sport spectacle pratiqué par les clubs de nationale draine beaucoup plus de monde. Nous avons été étonnés par les faibles taux d'assistance relevés pour les clubs de provinciale. Nous nous attendions à ce qu'un club représentant une localité donnée soit suivi par un plus grand nombre de supporters. La présence dans le noyau de nombreux joueurs étrangers à l'entité (transferts multiples) et la hausse des tarifs d'entrée interviennent certainement dans ce phénomène. Une autre explication peut être liée à l'accroissement des activités de loisir proposées actuellement. Les candidats supporters disposeraient d'un plus vaste choix de distractions et tendraient à désertier quelque peu les stades.

**Figure 2** - Comparaison de l'assistance moyenne aux matchs en fonction du niveau de compétition





A tous les niveaux, les équipes qui jouent la montée figurent assez régulièrement parmi celles qui enregistrent les taux d'assistance les plus élevés (tableau 2). Inversement, nous retrouvons plus souvent des équipes luttant pour ne pas descendre parmi celles qui ont le moins de spectateurs.

Une exception peut toutefois être remarquée avec le plus faible taux d'assistance relevée chez une équipe de tête en première provinciale. Dans ce cas, d'autres facteurs interviendraient. Nous avons déjà mentionné la perte d'identité locale de certaines formations ayant engagé de nombreux "mercenaires". Ce phénomène tendrait à toucher davantage les équipes des divisions provinciales dans lesquelles "on se connaît encore" alors qu'il générerait moins les formations des centres plus importants où les supporters recherchaient davantage le spectacle. Pour certains clubs qui visent la montée, il semble que le calcul ne soit pas toujours posé dans des termes corrects. Accéder à une division supérieure peut alors être synonyme de perte de spectateurs et annonceur de temps plus difficiles puisqu'il semble plus profitable de jouer la tête que le maintien.

**La forme juridique**

La quasi totalité des clubs impliqués dans l'étude sont organisés en A.S.B.L. (25 sur 26). Il s'agit de la forme juridique habituellement conseillée pour les cercles sportifs. La couverture des dirigeants en cas de problèmes financiers en constitue une des principales recommandations. Il convient d'y ajouter les avantages fiscaux permettant une plus grande liberté d'action.

Malgré les risques que courent ses responsables, un des clubs interrogés, évoluant en provinciale 3, déclarait répondre au statut d'association de fait. Cela a de quoi surprendre lorsque les sommes gérées atteignent plusieurs centaines de milliers de francs. Il est peu probable que les dirigeants de ce club ne soient pas encore informés au sujet des modalités de constitution des A.S.B.L. Les démarches administratives à entreprendre pourraient par contre les avoir incités à différer la modification de la forme juridique de leur cercle.

Nous nous attendions à ce que les clubs de nationale se soient tournés vers des formes de gestions plus commerciales. Sans doute celles-ci restent-elles l'apanage de clubs professionnels évoluant au plus haut niveau de la hiérarchie sportive.

**Le nombre de membres de comité**

Dans un premier temps, nous comparerons le nombre de membres de comité en fonction du niveau de jeu. Nous le rapporterons ensuite au nombre d'affiliés afin d'estimer le nombre de joueurs "placés sous la responsabilité" de chaque membre de comité.

Entre 10 et 27 personnes s'occupent en moyenne de la vie d'un club de football (figure 3). Comme on pouvait s'y attendre, le nombre de membres de comité augmente avec le niveau de compétition. Cette augmentation n'est toutefois pas proportionnelle au nombre d'affiliés. En nationale, on relève en moyenne un membre de comité pour 17,3 joueurs alors que ce rapport est de un pour neuf en provinciale. Cette constatation paraît logique si l'on considère que le fonctionnement d'un club exige:

- ① des prestations à caractère fixe, indépendantes du volume d'activités organisées, et;
- ② des prestations à caractère variable, liées directement à ce dernier. Un faible volume d'activités nécessite proportionnellement plus de prestations, donc de personnel.

Figure 3 - Comparaison du nombre moyen de membres de comité en fonction du niveau de jeu

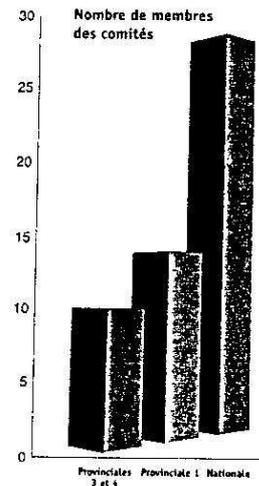


Tableau 2 - Assistance moyenne aux matchs et classement de l'équipe

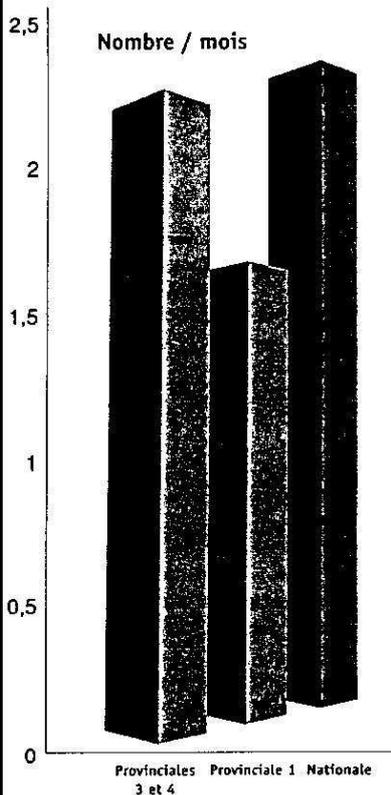
NATIONALE		PROVINCIALE 1		PROVINCIALES 3 ET 4	
Classement décroissant de l'assistance aux matchs	Classement de l'équipe	Classement décroissant de l'assistance aux matchs	Classement de l'équipe	Classement décroissant de l'assistance aux matchs	Classement de l'équipe
4800	montée	290	montée	100	maintien
1200	maintien	160	maintien	95	montée
400	maintien	130	maintien	80	maintien
350	maintien	130	descente	50	maintien
300	descente	110	maintien	50	maintien
		105	maintien	50	montée
		100	descente	50	maintien
		100	montée	35	maintien
				35	maintien
				25	descente

**La fréquence des réunions**

Elle présente une variabilité assez importante qui ne peut toutefois pas être liée au niveau de jeu (figure 4). Selon le club concerné, les dirigeants se rencontrent de une à quatre fois par mois. Nous ne possédons aucune donnée pour expliquer ces variations au sein d'un même niveau de jeu. Notons toutefois le risque de saturation auquel s'exposent les membres de comité se réunissant une fois par semaine. Bien qu'elle dénote du sérieux de l'activité des dirigeants et souligne leur motivation, une telle fréquence paraît excessive.



Figure 4 - Comparaison de la fréquence des réunions de comité en fonction du niveau de jeu



Sur la base d'une moyenne de deux heures par réunion, une responsabilité au sein d'un comité peut donc représenter de 24 à 96 heures par an. On conçoit aisément que cet investissement constitue parfois une charge très lourde. LEVARLET-JOYE (1991) soulignait que les membres d'un comité sportif composé de huit personnes totalisaient en moyenne 871 heures d'activité par an. Nos résultats concordent largement avec les précédents.

**Mode d'élection**

Dans cette partie du texte, nous déterminons (1) la procédure suivie par les gestionnaires des clubs pour devenir membre d'un comité et, (2) les critères qui ont influencé leur sélection.

Tableau 3 - Mode d'élection des membres du comité

Nationale	
Candidature spontanée (simplement se présenter)	2
Candidature spontanée et sollicitée	2
Etre membre de l' A.S.B.L. et présenter sa candidature	1
Candidature sollicitée avec quote-part de 50.000 BEF pour être administrateur, chaque part donnant droit à une voix	1
Provinciale 1	
Candidature sollicitée après avoir réglé leur cotisation (vote)	6
Consultation entre les "comitards" (sans vote)	2
Provinciales 3 et 4	
Candidature sollicitée	4
Candidature spontanée	4
Candidature spontanée et sollicitée	2

Il apparaît que les gestionnaires sont autant sollicités par des membres d'un comité en place que personnellement responsables d'une candidature (tableau 4). Certains d'entre eux répondent d'ailleurs que leur engagement a fait suite à un concours de circonstances dans lequel les intérêts de l'individu et du groupe existant se sont rencontrés. Nous ne notons aucune particularité entre les différents niveaux de jeu. Toutefois, soulignons l'exemple du dirigeant élu après avoir réglé un droit de participation de plusieurs dizaines de milliers de francs. Etre membre d'un comité exige parfois que l'on paie de sa personne, au sens propre comme au sens figuré.

Les critères prévalant à la désignation des membres d'un comité sont peu variés: jouir d'une bonne réputation morale, être courtois, partager les idées du club et disposer de beaucoup de temps libre. Les clubs ne présentent donc pas d'exigences particulières. Ceci peut être rapproché des difficultés croissantes qu'ils rencontrent dans la recherche de bénévoles capables et désireux de se mettre au service d'autrui. Nous craignons qu'ils deviennent dès lors de moins en moins exigeants dans la sélection des responsables. Ceci est paradoxal puisque la gestion des clubs se complexifie de plus en plus. Idéalement, les clubs devraient ainsi accorder une attention toute particulière à la formation et à la fidélisation de leurs dirigeants.

## La gestion

Nous aborderons successivement le budget annuel des clubs, leurs rentrées et leurs dépenses.

### Le budget annuel des clubs

*Le budget annuel des clubs est souvent source de discussions chez les amateurs de football. Des valeurs exactes sont rarement disponibles. Parfois des chiffres exagérés sont lancés par souci de sensationnel. Les valeurs fournies dans le tableau 4 devraient correspondre plus étroitement à la réalité. Elles restent toutefois liées à la bonne foi des gestionnaires des clubs interrogés. Le budget annuel des clubs augmente en fonction du niveau de jeu. En toute logique, participer à un haut niveau de championnat coûte plus cher. Une augmentation des rémunérations des joueurs, des entraîneurs et des arbitres ainsi que les déplacements plus longs grèvent le budget d'un club. Des facteurs tels que le nombre d'équipes et d'affiliés influencent également cette évolution. A titre indicatif, signalons que le bilan de la saison 1995-1996 d'un club de division 1 nationale mentionnait un budget total de 70.000.000 de BEF.*

Tableau 4 - Le budget moyen annuel des clubs en millions de BEF

	Moyenne	Valeur maximale	Valeur minimale
Nationale	13,1	38,0	4,75
Provinciale 1	2,9	5,0	1,75
Provinciales 3 et 4	1,4	2,2	0,5

### Les rentrées financières

Cet aspect est primordial pour toute association sportive. Il est intéressant de se pencher sur la manière dont les dirigeants parviennent à récolter les fonds nécessaires et indispensables pour mener à bien la gestion de leur club. Dans cette partie de la discussion, nous présenterons en premier lieu les subsides, aides matérielles ou services que les clubs ont réussi à concrétiser auprès de divers organismes publics ou privés. En second lieu, nous nous intéresserons aux fonds récoltés par les clubs par l'intermédiaire d'activités diverses et décrirons ces dernières.

### Les fonds d'origine publique ou privée

Les clubs n'ont mentionné que trois des six sources de financement que nous proposons dans le questionnaire (tableau 5). Les communes et les organismes privés s'avèrent ainsi les seuls à être cités parmi les "bienfaiteurs" des cercles de football. Les pouvoirs publics sont à la base d'interventions extrêmement réduites par rapport aux aides privées. Le rôle le plus important du secteur privé dans le financement du sport a été déjà mis en évidence (Clearing House, 1994). Ce déséquilibre touche tous les pays dans lesquels ce type d'analyse est réalisé.

Toutefois, alors qu'en France ou au Grand Duché de Luxembourg, il est fréquent que la municipalité intervienne de manière directe dans la gestion des clubs sportifs, les autorités communales de notre pays sont généralement moins impliquées financièrement dans le soutien des structures associatives. Quelques villes font exception et soutiennent le sport (Van Cauwenberghe, 1994).

Bien que les dirigeants aient tendance à l'oublier, les clubs sportifs bénéficient parfois directement de subventions octroyées par la Région Wallonne, dans le cadre de la construction ou de la rénovation de leurs infrastructures. Pour rappel, ce type d'intervention s'élève à 50% du budget nécessaire aux travaux. Les cercles sportifs profitent également de manière indirecte des subventions que cette institution accorde aux pouvoirs locaux pour la construction des installations sportives. En revanche, n'appartenant pas encore à une fédération communautarisée, les clubs de football ne peuvent pas obtenir les divers types d'aides proposées au mouvement sportif par la Communauté française de Belgique (matériel, formation, recrutement...).

Le tableau 5 met clairement en évidence que le montant des fonds d'origine publique ou privée diminue parallèlement au niveau de jeu. Une action plus efficace des dirigeants des divisions supérieures pourrait expliquer ce phénomène. Par ailleurs, nous considérons que le statut plus élevé du club, lié au niveau de jeu et au nombre d'affiliés, pourrait représenter un facteur plus déterminant dans cette évolution. Le sport de haut niveau constitue une vitrine de la vitalité d'une localité. Le parrainage public recherche en effet les mêmes types de retombées que les partenaires privés. Avant d'investir, il convient ainsi que le retour soit à la mesure des attentes. Les deniers publics ne peuvent être utilisés pour du mécénat et sont souvent réservés aux actions jugées socialement ou politiquement rentables. Ce principe s'applique particulièrement bien à la sponsorship. Sans pouvoir avancer d'explication, notons que les clubs de provinciale 1 reçoivent nettement moins d'appuis de la part des communes que ceux des autres niveaux de jeu.

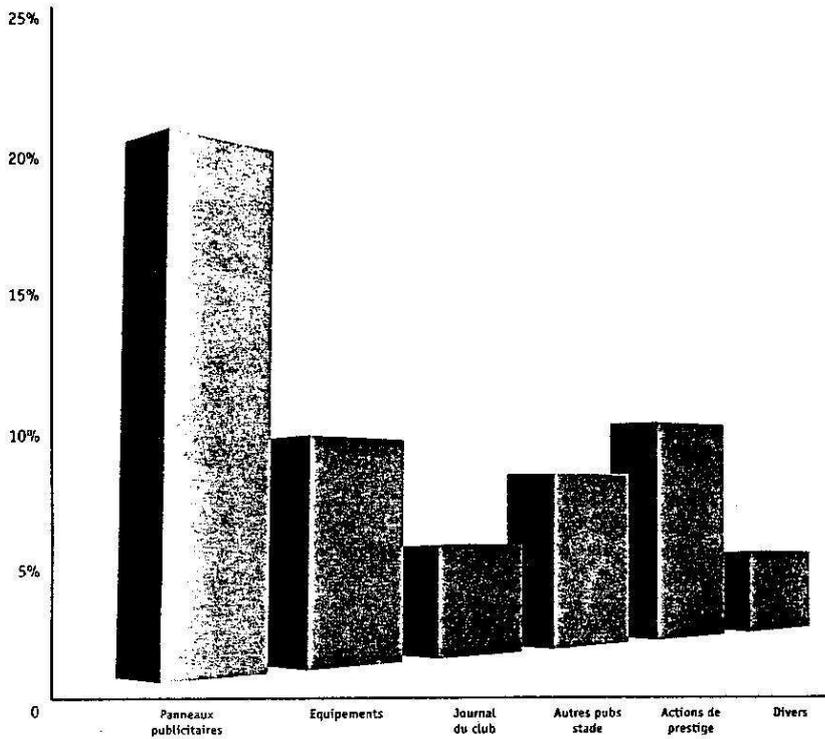
Pour les clubs, le partenariat commercial constitue l'aide financière la plus importante (tableau 5). Il est remarquable que certains clubs de provinciales 3 et 4, rassemblent jusqu'à 500.000 BEF grâce au parrainage commercial. Même si ces chiffres paraissent dérisoires par rapport au record enregistré dans le groupe des équipes de nationale 3 et de promotion (19 millions de BEF), on ne peut qu'être surpris par cette réussite et encourager l'ensemble des cercles à être aussi performants en la matière.

La figure 5 illustre la répartition des types d'action de sponsorship que les clubs ont concrétisés. Les panneaux publicitaires représentent la forme de sponsorship la plus répandue. Ce type d'action assure probablement le meilleur rapport "impact-prix". Les panneaux restant exposés toute l'année, les commanditaires espèrent sans doute sensibiliser le public par une présence continue du message publicitaire sur le site des activités sportives. Dans les clubs de provinciale, il est fréquent de constater que certains sponsors achètent un panneau publicitaire par sympathie (leur investissement restant intéressant sur le plan fiscal). Au niveau local, l'investissement du commerçant peut en outre être plus facilement rentabilisé par la fidélisation des bénéficiaires de l'action de parrainage.

Tableau 5 - Valeurs moyennes et marges de variation des fonds d'origine publique ou privée récoltés par les clubs de football (en milliers BEF)

	Communes	Mécènes et dons	Sponsorisation
Nationale 3 & promotion	102 (de 0 à 300)	3.017 (de 0 à 3800)	6.375 (de 500 à 19.000)
Provinciale 1	5 (de 0 à 25)	61,1 (de 0 à 300)	481,1 (de 55 à 12.000)
Provinciales 3 et 4	26,9 (de 0 à 100)	0	119,5 (de 0 à 500)

Figure 5 - Répartition globale des types d'action de sponsorship



L'intérêt des sponsors diffère quelque peu entre les séries nationales et provinciales (tableau 6). Dans ces dernières, de 40 à 50 % du parrainage se traduit par l'achat ou la location de panneaux publicitaires. En nationale, nous observons une augmentation importante de la catégorie "Autres publicités dans le stade" (annonces au micro, affichettes, publicité sur le marquoir). Les supporters présents dans les grands stades pourraient être plus sensibles à des actions "directes".

Les autres actions de sponsoring sont le plus souvent animées. Elles s'accompagnent de consommations diverses et multiples, très lucratives pour les gestionnaires des clubs de football. Il convient de souligner que la plupart des cercles gèrent directement leur cafétéria. Il est généralement admis que cette situation est beaucoup plus rare lorsque l'on considère les associations des autres fédérations sportives. Ces dernières ne peuvent profiter d'une source de financement particulièrement rentable.

Tableau 6 - Répartition des types d'actions de sponsorship en fonction du niveau de jeu (pourcentage du nombre de réponses)

	Nationale 3 Promotion	Provinciale 1	Provinciale 3 et 4
Panneaux publicitaires	23,5	41,2	50
Equipements	11,8	29,4	15
Journal du club	5,9	5,9	10
Autres publicités (stade)	29,4	5,9	5
Action de prestige	17,6	17,6	15
Divers	11,8	0,0	5

**Les fonds récoltés grâce à différentes activités**  
Le tableau 7 permet de souligner l'importance vitale de la buvette et des entrées pour les clubs de football. Les buvettes de clubs de football sont des endroits où les "supporters" se rencontrent. Elles sont traditionnellement liées à la vie sociale d'une entité et un lieu de rendez-vous privilégié. Les discussions y

Notons que la tenue d'une buvette exige beaucoup de rigueur et nécessite la présence régulière de bénévoles de confiance. En effet, les abus de quelques tenanciers peu scrupuleux sont à la base d'importants manques à gagner. Malgré les taux d'assistance considérés comme peu élevés, il est remarquable de



constater que les spectateurs sont à l'origine de la deuxième plus importante catégorie de recettes: les entrées. Ceci souligne toute l'attention que devraient accorder les clubs à leurs supporters. En effet, si l'on ajoute leurs interventions lors de bals, soirées et autres soupers, leur participation à des tombolas et leurs dépenses en restauration, les spectateurs représentent une source de financement indispensable à la bonne santé financière du club. On comprend aisément qu'ils doivent être choyés. Il est possible de se demander si tout est entrepris en ce sens au niveau de la direction des clubs.

De nombreux clubs monnayent les services de certains de leurs joueurs. Ces derniers font parfois l'objet d'un véritable commerce dont ils bénéficient par ailleurs. Ce type de pratique calqué sur ce qui se fait au plus haut niveau est lié, du côté des clubs, à la recherche du résultat à court terme et, du côté des joueurs, à un certain esprit de lucre. S'il est compréhensible, il n'en reste pas moins choquant aux yeux de ceux pour qui le sport est un plaisir. Les recettes obtenues grâce aux transferts et locations de joueurs sont appréciables (tableau 7). Toutefois, les répercussions de ce que l'on appelle maintenant l'"arrêt Bosman" risquent de tempérer, à terme, l'importance de cette catégorie de ressources.

**Tableau 7 - Montants des principaux fonds récoltés grâce à différents types d'activités, dans l'ensemble des clubs (en BEF)**

	Moyenne	Valeur maximale	Valeur minimale
Buvette	1.108.209	5.700.000	20.000
Entrées	860.571	5.700.000	30.000
Transferts + location de joueurs	336.143	1.000.000	0
Bals, soirées, soupers	200.033	625.000	0
Tournois, matchs de démonstration	170.952	1.900.000	0
Tombola, lotto	65.714	500.000	0
Restauration	22.952	300.000	0
Stages de jeunes	18.095	50.000	0

L'importance des 3 plus importants types d'action diffère en fonction du niveau de jeu (tab. 8).

- En nationale, les montants récoltés grâce aux entrées constituent une recette financière importante liée aux interventions du secteur privé. Elles représentent le deuxième apport financier en ordre de grandeur, après les rentrées liées à la sponsorship que nous avons abordées précédemment. Ces recettes sont évidemment en relation étroite avec le nombre de spectateurs se rendant au stade;
- En provinciale, les recettes liées à la "buvette" constituent la principale rentrée financière. L'ambiance d'après-match influence certainement cette constatation;
- En provinciales 3 et 4, l'apport financier lié aux transferts et à la location de joueurs réalise une moyenne plus importante que les "entrées". Etant donné le plus faible taux d'assistance enregistré à ce niveau, la modification semble logique, selon le niveau de jeu (en BEF)

néralions, il convient de leur attribuer les montants consacrés aux transferts et une partie de ceux regroupés dans la catégorie "Déplacements". Il est paradoxal de constater que les fonds rassemblés par les gestionnaires des clubs sont principalement utilisés à payer ceux qui - normalement - bénéficient en priorité des activités organisées. Par ailleurs, l'escalade enregistrée actuellement dans les exigences financières de nombreux sportifs et la surenchère pratiquée par certains clubs risquent d'en conduire plus d'un vers des problèmes insurmontables de gestion. En s'engageant dans des campagnes intensives de transferts, les cercles sportifs s'exposent à d'autres dérives comme la perte de l'identité locale de l'équipe. S'il est logique que la participation à un entraînement intensif justifie une rémunération appropriée, il peut paraître étonnant que des sportifs qui consacrent un temps limité à la pratique d'une activité de loisir soient rétri-

risque de déboucher sur un changement d'attitude des participants, pouvant aller jusqu'à l'abandon de l'activité.

Les dirigeants sportifs se doivent donc d'être vigilants et éviter de se lancer de manière irréfléchie à la poursuite d'objectifs à court terme, exigeant des investissements considérables, sans disposer réellement des ressources financières nécessaires. Trop souvent, les clubs s'engagent en comptant sur des rentrées incertaines.

Les rémunérations des entraîneurs, les indemnités des arbitres, les frais d'entretien et d'équipement correspondent à des dépenses directement liées à la pratique sportive. L'importance de la catégorie "Entraîneurs" nous permet d'espérer que cet investissement est bien placé. Etant donné les sommes qui leur sont consacrées, on peut comprendre que certains entraîneurs soient remerciés rapidement lorsque les résultats ne sont guère brillants. Toutefois, nous sommes intimement persuadés que le limogeage des entraîneurs ne se justifie que lorsque leur manque de compétences constitue la réelle origine de l'absence de résultats.

L'entraîneur paie parfois le manque de motivation et de sérieux des joueurs. A d'autres occasions, les objectifs fixés par le comité du club sont trop ambitieux par rapport aux conditions existantes. Il ne faut pas oublier non plus que les progrès techniques, tactiques ou physiques nécessitent un délai minimum de mise en oeuvre.

Notons que l'arbitrage et l'entretien représentent les seules catégories de dépenses que l'on retrouve dans tous les clubs (tableau 9). Il est évident que sans arbitre, les rencontres ne pourraient se dérouler.

**Tableau 8 - Les principaux fonds récoltés grâce à différents types d'activités, selon le niveau de jeu (en BEF)**

	Moyenne	Valeur maximale	Valeur minimale
Nationale 3 et promotion			
Buvette	2.200.000	5.700.000	600.000
Entrées	3.325.000	5.700.000	1.000.000
Transferts + location de joueurs	500.000	1.000.000	0
Provinciale 1			
Buvette	1.216.666	2.500.000	500.000
Entrées	454.333	1.044.000	225.000
Transferts + location de joueurs	388.888	1.000.000	0
Provinciales 3 et 4			
Buvette	205.000	700.000	20.000
Entrées	85.375	150.000	30.000
Transferts + location de joueurs	184.375	500.000	0

**Principales sources de dépenses**

Ce sont les joueurs qui coûtent le plus au club (tableau 9). En effet, outre leurs rému-

bués. Ce procédé conduit directement au développement d'une motivation extrinsèque toujours plus difficile à assouvir et

**Tableau 9 - Montant des principales sources de dépenses pour l'ensemble des clubs (en BEF)**

	Moyenne	Valeur maximale	Valeur minimale
Joueurs	718.520	5.700.000*	0
Transferts	610.880	2.850.000	0
Entraîneurs	550.120	5.700.000*	0
Déplacements	463.738	5.700.000*	0
Arbitrage	410.840	5.700.000*	20.000
Entretien	339.552	3.800.000	3.000
Equipements et matériel	95.140	500.000	0
Publicité	11.915	75.000	0
Autres (électricité, eau, téléphone,...)	167.212	1.125.000	0

\* Estimation calculée à partir du regroupement des 4 premières catégories

La publicité occupe une faible part dans les dépenses. Les résultats de l'équipe première, relatés par la presse, seraient probablement suffisants pour assurer la notoriété des clubs qui ne semblent pas chercher à investir pour l'amélioration ou la diffusion de leur image de marque. Ce type d'action représente un investissement rentable, notamment par

**Tableau 10 - Les principales sources de dépenses occasionnées par les clubs suivant le niveau de jeu (en BEF)**

	Moyenne	Valeur maximale	Valeur minimale
<b>Nationale 3 et promotion</b>			
Joueurs	2.375.000	5.700.000	0
Entraîneurs	2.062.500	5.700.000	300.000
Transferts	1.412.500	2.850.000	300.000
<b>Provinciale 1</b>			
Joueurs	570.600	2.000.000	0
Entraîneurs	299.445	500.000	120.000
Transferts	600.000	1.200.000	0
<b>Provinciales 3 et 4</b>			
Joueurs	56.687	266.000	0
Entraîneurs	75.937	150.000	0
Transferts	132.812	420.000	0

l'apport d'un public plus nombreux (entrées, buvette) et une plus grande notoriété, toujours importante dans la recherche de sponsors. Comparons les trois principales sources de dépenses selon le niveau de jeu (tableau 10). Nous mettons en évidence que :

- ① En nationale, la rémunération des joueurs constitue la plus grande source de dépense pour les clubs suivie d'assez près par la rémunération des entraîneurs. N'oublions pas que les clubs possèdent un plus grand nombre d'équipes.
- ② Plus on descend dans la hiérarchie des niveaux de jeu, plus la part des dépenses consacrées aux entraîneurs, toute proportion gardée, tend à diminuer. Il semblerait

donc que plus le niveau de jeu est élevé, plus se marque le souci de former de bons joueurs en les encadrant d'entraîneurs compétents, réclamant en contrepartie une rémunération pour le travail fourni.

- ③ En Provinciales 3 et 4, les transferts représentent la dépense proportionnellement la plus importante pour les clubs. Cela semble logique dans la mesure où la plupart des joueurs ne sont pas rémunérés ou reçoivent des primes nettement moins conséquentes. De plus, dans la plupart des cas, seul l'entraîneur de l'équipe première est rétribué pour le travail effectué, les responsables des équipes de jeunes étant en général des bénévoles.

## Conclusions

Notre objectif visait à identifier les modèles de gestion des clubs de football de différents niveaux de jeu (n = 26). Plusieurs constatations méritent d'être retenues :

- ① Pratiquement tous les clubs ayant répondu à notre questionnaire sont organisés en A.S.B.L. (25 sur 26). Cette forme juridique semble être le choix le plus judicieux en matière de gestion d'un club de football notamment au point de vue de la protection des avoirs personnels des membres de comité en cas de faillite du club. En moyenne, ces associations font appel à 17 personnes.
- ② Le bilan d'une grande partie des clubs est en équilibre. La situation de plusieurs cercles n'est toutefois pas florissante, l'équilibre étant parfois très instable.
- ③ Les rentrées financières des clubs de football proviennent essentiellement de fonds

d'origine privée. La sponsoring représente le procédé rapportant actuellement le plus d'argent aux clubs, quel que soit leur niveau.

- ④ Le type de sponsoring le plus répandu est le placement d'un panneau publicitaire autour du terrain. Sans présager de son efficacité, il représente probablement le média qui convainc le plus en matière d'action de communication permanente.
- ⑤ Parmi les activités organisées par les clubs pour récolter des fonds, les plus rémunératrices sont les entrées lors des compétitions officielles, les recettes liées à la buvette et à la vente ou à la location de joueurs. Signalons que, dans un avenir assez proche, cette dernière ressource ne

sera plus utilisable en raison de la nouvelle législation causée par l'arrêt Bosman, instaurant la liberté de circulation de tous les joueurs de football.

- ⑥ Ces rentrées sont nécessaires afin de faire face à diverses dépenses parmi lesquelles figurent en tête les rémunérations des joueurs et des entraîneurs ainsi que les dépenses associées à la location et à l'achat de joueurs susceptibles de renforcer ou compléter l'équipe première.
- ⑦ Dans l'ensemble, les clubs n'indiquent pas qu'ils consacrent spécifiquement une part de leur budget à l'amélioration de leur image de marque. Ceci va quelque peu à l'encontre d'une politique financière à long terme.

## Implications pratiques

“O”utre le bilan dressé à partir de la situation actuelle, notre étude présente plusieurs implications pratiques et permet de dégager quelques pistes de réflexion. Nos résultats soulignent clairement l'importance des budgets gérés par les dirigeants sportifs. Les actions entreprises par les clubs y compris dans la recherche de partenaires commerciaux leur permettent de survivre. Toutefois, certains types de ressources possibles ne semblent pas suffisamment exploités ou risquent de disparaître dans un avenir proche. Il conviendrait dès lors que les clubs s'engagent davantage dans la programmation d'actions systématiques et diversifiées. Une approche encore plus professionnelle pourrait stabiliser la situa-

tion financière en vue d'une planification à plus long terme des objectifs. Les clubs pourraient par ailleurs travailler davantage la qualité de leur image de marque et entreprendre diverses opérations susceptibles de reconquérir les faveurs d'un public plus nombreux. A ce niveau, un effort au niveau de la réduction des prix des entrées pourrait constituer un premier pas dans la mobilisation de spectateurs vers les stades. En évitant de se lancer dans une politique de recherche de performance à court terme, les responsables d'associations sportives seraient à même d'adapter leurs objectifs à leurs possibilités réelles. Pour les clubs locaux, une attention particulière devrait être accordée à l'identité des joueurs des équipes représentatives. Faire plus

souvent confiance aux jeunes du club en les intégrant progressivement au sein de l'équipe première représente une approche ayant fait ses preuves. Elle nécessite toutefois un investissement à long terme dans une formation de qualité. La fidélisation du public pourrait également être associée à la programmation d'activités complémentaires aux rencontres sportives (spectacles et animations diverses).

**La recherche devrait maintenant se poursuivre dans deux directions :**

- ① l'analyse de la situation des clubs appartenant à d'autres fédérations;
- ② l'identification des mécanismes de gestion efficaces et des procédés permettant leur application à divers niveaux ■

### Bibliographie

Bourg, J.-F. (1989). Le Marché du travail sportif. In: Economie politique du sport. Centre de droit et d'économie du sport. Dalloz, 145.

Bournazel, E. (1995). Guide de l'association sportive. Ouvrage collectif du Comité National Olympique et Sportif Français. Paris: Lamy.

Chazaud, P. (1983). Le sport et sa gestion. Guide pratique des associations. Paris: Vigot.

Chazaud, P. (1995). La difficile évolution du bénévolat sportif vers le management. In: A. Loret (Ed.), Sport et Management. De l'éthique à la pratique. Paris: Revue EPS, 71-79.

Chifflet, P. (1995). Association de sportifs ou entreprises du sport. In: A. Loret (Ed.), Sport et Management. De l'éthique à la pratique. Paris: Revue EPS, 33-54.

Clearing House (1994). Le sport et l'argent. Une richesse insoupçonnée... Bulletin d'information Sportive, 36, 2, 9-34.

Durand, C. (1995). Dysfonctionnements et crises des clubs sportifs professionnels. Le système ou les acteurs? In: A. Loret (Ed.), Sport et Management. De l'éthique à la pratique. Paris: Revue EPS, 513-544.

Esselink, M. (1993). De shirtsponsor blijft

onderkian van koning voetbal. Lichamelijke Opvoeding, 81, 14, 732-735.

Gillebert, A. (1995). Avec pertes et profits. Les golins de la comète, n°10, 22.

Gilantz, J. (1988). Primer of biostatistic. The program. New York: McGraw-Hill.

Laprairie, D. (1996). Ajax: un capital de 1,38 milliard! L'Avenir du Luxembourg, n°59.

Levarlet-Joye, H. (1991). Etude socio-économique de l'organisation des fédérations et des clubs sportifs. Sport, 135, 131-147.

Loret, A. (1995). Génération glisse. Dans l'eau, l'air, la neige... La révolution du sport des

"années fun". Paris: Editions Autrement.

Shaw, S. (1985). The meaning of leisure in everyday life. Leisure Sciences, 7, 1, 1-24.

Thomas, R. (1991). Histoire du sport. Paris: Presses universitaires de France.

Van Cauwenbergh, J.-C. (1994). L'image d'une ville à travers le sport. Le cas de Charleroi. In: AES & AXIMA (Eds.), Actes du Colloque Infraspport 94: "Pour une gestion efficace et professionnelle des infrastructures sportives". Monsiars: AES & AXIMA, 127-131.

Aspects de la gestion de clubs de football - Cloes et al. 1998 1

Suite au prochain numéro...