

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**L'impact et les conséquences du lockdown et de la
suspension de toute activité sportive sur un club de football
de 2e Division Amateurs : étude de cas de la RAAL La
Louvrière SCRL.**

Mémoire présenté par :

Paul-Antoine GODIN

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2019-2020

Promoteur :

Mohammed SELMOUNI

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**L'impact et les conséquences du lockdown et de la
suspension de toute activité sportive sur un club de football
de 2e Division Amateurs : étude de cas de la RAAL La
Louvrière SCRL.**

Mémoire présenté par :

Paul-Antoine GODIN

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2019-2020

Promoteur :

Mohammed SELMOUNI

Je tiens à remercier mon promoteur, le Docteur Mohamed Selmouni, pour ses conseils, sa disponibilité et son aide rigoureuse tout au long de ce mémoire.

Je souhaite particulièrement remercier Monsieur Jonathan Lebrun de m'avoir accordé son temps et ses conseils en maintes occasions.

Ensuite, j'aimerais également exprimer ma gratitude envers Monsieur Paul Marée et Monsieur Quentin Gilbert pour leur aide précieuse.

Enfin, je remercie mes parents pour la relecture, ainsi que mes proches et ma famille pour leur soutien et leurs encouragements tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Table des matières

Table des matières

Table des matières.....	
Préface	1
Introduction.....	2
PARTIE 1	
Contexte général : Histoire du football moderne dans le monde et en Belgique	4
1. Histoire du football moderne.....	4
Histoire des transferts dans le monde du football.....	6
2. Football professionnel et amateur en Belgique.....	9
Cadre légal.....	12
La gestion d'un club de football	14
1. Définition du Business Model	14
2. Les clubs de football	15
a. Structure d'un club de football.....	16
i. Organisation à l'anglaise :	17
ii. Organisation sud-européenne :	18
b. Exemples de modèles de gestion de clubs de football	19
FC Barcelone :	19
Manchester City :	21
PARTIE 2	
LE COVID-19 et le confinement total	23
Chronologie de la pandémie de COVID-19.....	23
La pandémie en Belgique : dates et chiffres clés.....	24
Le COVID-19 et le football	26
1. Historique :	26
2. Conséquences.....	28
PARTIE 3	
Analyse de la RAAL.....	31
Présentation de Salvatore Curaba.....	31
Histoire du club	32
1. Etude de la gestion de la RAAL La Louvière	32
Forme légale	33

Organisation.....	34
Structure de la RAAL La Louvière	34
La gestion avant le confinement	35
La gestion durant le confinement	36
2. Analyse de la gestion sportive de la RAAL La Louvière.....	38
Vision sportive.....	38
La gestion sportive avant le confinement	40
Recrutement	40
Gestion sportive en semaine	40
Gestion des matches	41
Evénements sportifs	42
La gestion sportive durant le confinement.....	42
Recrutement	43
Gestion sportive en semaine	43
Gestion des matches et des événements	43
3. Etude de la gestion financière de la RAAL La Louvière.....	44
Budget annuel	45
Gestion financière avant le confinement	45
Revenus télévisuels	45
Revenus des transferts	46
Revenus du sponsoring.....	46
Revenus du merchandising.....	47
Revenus de la billetterie	47
Revenus des cotisations.....	48
Revenus des événements organisés et des buvettes.....	48
Masse salariale.....	48
Frais de structure	49
Achat de marchandises et organisation des événements	49
Transferts.....	49
Conclusion.....	49
Gestion financière durant le confinement	50
Revenus télévisuels	50
Revenus des transferts	50
Revenus du sponsoring.....	50
Revenus du merchandising.....	50
Revenus de billetterie.....	51

Revenus des événements organisés et des buvettes.....	51
Masse salariale.....	51
Frais de structure	52
Achat de marchandises et organisation des événements.....	52
Transferts.....	52
Conclusion.....	52
4. Le post confinement.....	53
Les mesures en vigueur	53
Gestion de la RAAL La Louvière du post-confinement	54
Gestion administrative	54
Gestion sportive	54
Gestion financière	55
Conclusion	56
5. Conclusion de l'analyse de la RAAL La Louvière.....	57
Comparaison des conséquences du confinement avec d'autres clubs	59
1. Comparaison avec un club amateur de même division.....	59
2. Comparaison avec un club professionnel	61
3. Conclusion.....	63
Conclusion générale et pistes de réflexion	64
BIBLIOGRAPHIE	66

Préface

En préface de ce travail, il nous a été demandé d'expliquer comment le COVID-19 et le confinement en ont impacté la rédaction. Il faut tout d'abord savoir que la crise sanitaire, aussi horrible qu'elle soit à un niveau humain, m'a permis de me décider sur mon sujet de mémoire. Je savais vouloir faire ce travail sur le monde du football mais en parler à travers son financement ou un angle trop classique m'intéressait moins. Le confinement m'a donc permis d'aborder le sujet ô combien passionnant qu'est le football belge sous un angle inédit.

Le confinement et l'arrêt des compétitions ne m'ont cependant pas aidé. L'accès aux clubs pour des informations ou des entrevues fut très compliqué, chacun devant gérer cette situation inédite. De plus, la situation évoluant avec la rédaction de ce mémoire, beaucoup de parties ont dû être modifiées voire entièrement réécrites. La volonté de tenir compte de ces changements constants m'a forcé à les traquer, entreprise qui s'est avérée plus chronophage qu'escompté.

La situation de la RAAL La Louvière, notamment, a évolué durant l'écriture, passant de la certitude de rester en Division 2 amateur à l'espoir de monter et maintenant l'attente d'un possible troisième changement de position de l'Union Belge de Football.

Pour conclure, je peux affirmer que, si elle m'a aidé à trouver un sujet me passionnant, l'évolution constante de la pandémie m'a grandement compliqué la tâche durant la rédaction de ce mémoire.

Introduction

Dans le cadre mon projet stage-mémoire, j'ai décidé de m'immerger dans un monde qui m'a toujours intéressé et est celui d'une de mes grandes passions : celui du football belge. Mes deux périodes de stage de Master 2 m'ont conduit à l'Association des Clubs de Football Francophones (ACFF) tout d'abord, et dans le club de la RAAL La Louvière ensuite.

La première incursion dans le football amateur belge qu'a été mon stage à l'ACFF m'a fait découvrir à quel point celui-ci est le socle de notre football national. Les centaines de clubs amateurs en Belgique forment, passionnent, font vivre et vibrer des milliers d'amoureux du football partout dans notre pays. Et ces clubs et passionnés sont ceux qui permettent au football de vivre. Suite à cela, faire mon stage dans le club de la RAAL La Louvière m'a permis d'ouvrir les yeux quant aux difficultés auxquelles ces clubs font face et aux moyens qu'ils développent pour les appréhender.

Très vite après le début de mon stage dans le club, le confinement a été décrété. Si celui-ci n'a pas mis un terme à mon stage, il m'a permis de vivre une période jusqu'à présent unique de notre époque : un confinement (ou lockdown). S'adapter et travailler dans de telles conditions, à distance, avec les compétitions arrêtées et dans l'incertitude de quand la vie normale reprendrait m'a beaucoup intrigué.

Ayant toujours été intéressé par les clubs de football et étant enthousiasmé par le projet ambitieux de la RAAL, la question de comment un club se retrouvait influencé par une crise sanitaire n'ayant de prime abord aucun lien avec le football a trouvé en moi un intérêt grandissant. Le football, en tant que sport le plus populaire dans notre royaume, a une grande influence sur la vie de beaucoup de personnes. Les clubs sont d'importants acteurs économiques mais permettent également à tous les passionnés de s'évader de temps à autre, le temps de nonantes minutes.

La situation sanitaire actuelle est inédite, mais comme l'annonce la spécialiste de la géopolitique prospective Virginie Raison-Victor, étant donné le développement constant de notre société, d'autres pandémies du même acabit dans les décennies à venir ne sont pas exclues. Comprendre comment la crise sanitaire affecte ces entreprises et associations que sont les clubs de football et comment ceux-ci s'y adaptent pourrait donc ne pas se limiter à l'analyse à posteriori d'un événement unique mais être également un moyen de se préparer et de mieux réagir si une situation similaire venait à se produire.

Peu de monographies ayant pour sujet notre football amateur, j'ai décidé de centrer mon mémoire sur le club de la RAAL, que je connais pour y avoir fait un stage de deux mois. Afin de mieux comprendre comment le club a fait face au confinement, et quels ont été les impacts et conséquences sur celui-ci, j'ai choisi d'en faire mon sujet de mémoire, en répondant à la question suivante : **quels sont l'impact et les conséquences du lockdown et de la suspension de toute activité sportive sur le club de la RAAL La Louvière ?**

Afin de répondre au mieux à cette question, je me suis basé sur des rapports analysant le monde du football en général et durant cette crise. Ce travail portant sur la RAAL principalement, l'analyse de données internes du club est également une source importante d'informations. Travailler sur place m'a permis de découvrir et comprendre beaucoup de choses par moi-même, mes questions sur le club et ses fonctionnements plus complexes ou non abordés durant mon stage ont trouvé réponse auprès des employés du club et principalement d'un des managers, Jonathan Lebrun.

Afin de mesurer l'impact et les conséquences du lockdown et de l'arrêt des compétitions sportives sur le club, différents indicateurs seront utilisés : les pratiques de gestion et d'organisation du club avant, pendant et après le confinement et la santé financière du club à ces différents moments. Ces indicateurs nous permettront de voir comment le club a géré et été influencé par la crise sanitaire et quelles séquelles financières il en garde.

Le mémoire comprendra trois parties distinctes qui s'articulent autour du football et de la crise sanitaire vécue en ce début d'année 2020.

Dans la première partie, nous aborderons l'histoire du football ainsi que la gestion des clubs de football d'un point de vue théorique et au travers d'exemples.

Deuxièmement, nous examinerons la crise sanitaire en Belgique, son origine globale, sa chronologie et le confinement.

Ensuite, le club de la RAAL La Louvière sera analysé en pratique sous trois angles différents : la gestion, les finances et le volet sportif du club. Ces trois points seront analysés avant et durant le confinement.

Après cette analyse, nous ferons le bilan de l'impact et des conséquences de la crise sur le club. Ceci nous permettra de tirer les conclusions sur la gestion du club durant cette période.

Avant de conclure ce travail, nous comparerons la gestion du confinement et de l'arrêt des compétitions faite par la RAAL et par d'autres clubs.

Le club a-t-il bien réagi durant la crise ? L'affectera-t-elle dans sa gestion future ? A quel point la RAAL subira-t-elle les conséquences du confinement ? Nous tenterons de répondre à ces questions et à bien d'autres par l'analyse du club avant et après le confinement et des données récoltées.

PARTIE 1

Contexte général : Histoire du football moderne dans le monde et en Belgique.

Avant d'analyser la situation exceptionnelle que le monde du football a vécue en ce début d'année 2020 en raison de la pandémie de COVID-19, il semble important de parler du contexte et de l'histoire du football, de son développement et de son influence dans la société au fil de son évolution. Le premier chapitre parlera donc de l'histoire du football moderne à une échelle mondiale et globale et ensuite au niveau belge.

1. Histoire du football moderne

Comme beaucoup de gens le savent, même si des formes anciennes de sports similaires au football ont existé depuis l'Antiquité, les premières traces officielles de football moderne sont apparues en Grande-Bretagne vers le milieu du 19^e siècle. La toute première trace légale date de 1835 avec le Highway Act. Cet acte a interdit le fait de jouer au football sur les voies publiques en Grande-Bretagne. Un semblant de règles voit le jour en octobre 1848. Les Cambridge Rules tentent d'uniformiser les différentes règles du football alors appliquées un peu partout dans le pays (Grün, 2004).

Les premières institutions de football ont vu le jour durant les mêmes années. Le premier club de football non anglais a été fondé en 1860, en Suisse, et s'appelle le Lausanne Football and Cricket Club. Le jeu de balle évolue alors petit à petit vers un jeu moins individualiste. Alors que, au tout début, les joueurs cherchaient tous à dribbler sans défendre, le jeu devient de plus en plus basé sur les passes et le collectif (Grün, 2004).

En octobre 1863, la « Football Association » (FA) est créée. Son but est de rassembler des clubs de football anglais (11 à sa création) et de définir un cadre de règles à respecter afin d'uniformiser les matches disputés par les clubs membres de l'association. La « Football Association » continuera de prendre nombre de décisions importantes pour le sport telles que l'instauration du poste de gardien de but en 1870, l'arrivée des arbitres et de nombreuses nouvelles règles (The Football Association, s.d.).

C'est le 20 juillet 1885 que le football devient un sport professionnel. Ceci a évidemment lieu en Angleterre, réel précurseur à ce niveau. Il faudra cependant 3 ans avant que le premier championnat professionnel ait lieu (1888-1889). Le football s'est alors déjà exporté dans de nombreux pays, que ce soit en Europe d'abord, et ensuite en Amérique Latine et du Nord dans les années 1870-1880. Quelques années après la création de la « Football Association » et la

première saison officielle organisée par celle-ci en 1888-1889, le football se professionnalise globalement et fait son apparition dans des événements internationaux tels que les Jeux Olympiques, où ce sport est inscrit dès 1896, même s'il faudra attendre l'édition de 1908, à Londres, pour voir les premières sélections nationales poser le pied sur un terrain de football lors d'un événement olympique. Quelques années auparavant, en 1904, est créée la « Fédération Internationale de Football Association » (FIFA) à Paris. La FIFA, basée à Zurich à partir de 1932, devient très vite l'organisme représentatif du football professionnel mondial. L'organisation élabore la première coupe du monde en Uruguay en 1930. 13 nations étaient engagées à cette compétition (Grün, 2004).

En Belgique, comme dans de nombreux pays européens, le football tel qu'imaginé en Angleterre à la fin du 19^e siècle séduit beaucoup. Chaque pays fonde sa propre association nationale de football professionnel. L'« Union Royale Belge des Sociétés de Football Association » (URBSFA) est fondée en 1895. Elle a récemment fait peau neuve avec un changement de logo mais également d'initiales sur celui-ci. Le football étant un événement mondial, les sigles « URSBFA » et « KBVB » ont été remplacés par la mention « Royal Belgian Football Association », probablement afin d'avoir un nom plus clair pour un plus grand nombre de personnes ne parlant ni français ni néerlandais car cette mention est considérée par l'URBSFA comme étant « plus internationale » (RBFA, 2019). Cette organisation est cependant plus jeune que le premier club de football professionnel belge, Le Royal Antwerpen Football Club, créé en 1880, qui porte le matricule numéro 1.

Le ballon rond devient très vite un réel phénomène de société. Dès le début du 20^e siècle, il est officiellement le sport comprenant le plus d'adeptes au monde, et les matches, au 19^e siècle déjà, accueillent déjà parfois jusqu'à 10.000 spectateurs. Avec l'engouement généralisé, les clubs et les compétitions auxquelles ils participent vont revêtir une importance de plus en plus grande, ce qui va naturellement se traduire par une croissance importante de l'aspect économique au sein du monde du football. Celui-ci va naturellement se scinder en deux mondes parallèles, aux réalités vite différentes : le football amateur et le football dit « professionnel ». Cette distinction se justifie par une différence de niveau de plus en plus marquée entre les participants qui s'explique par le temps et les ressources consacrées à leur sport de prédilection.

En juin 1954, 26 dirigeants de fédérations européennes fondent le « Groupe des Associations Européennes », renommée l'« Union des Associations Européennes de Football » (ou UEFA) le 30 octobre 1954. Organisation modeste à la base, elle a pris une dimension majeure dans le monde du football européen au fil des années, à un niveau égal à celui de la FIFA. Sa mission principale qui est la gestion des compétitions européennes, n'est cependant pas sa raison d'être initiale. Celle-ci était de défendre les intérêts de l'Europe car l'influence jusqu'alors très importante du continent au niveau mondial était en train de s'affaiblir (Maumon, 2008). C'est notamment l'UEFA qui organise les compétitions interclubs européennes telles que la Coupe des Clubs Champions de 1955 à 1992 (renommée la Champions League depuis 1992) et la

Coupe UEFA de 1971 à 2009 (renommée l'UEFA Europa League en 2009) ainsi que la Coupe d'Europe depuis 1960, appelée alors « Coupe des Nations » et aujourd'hui plus simplement « EURO ».

Histoire des transferts dans le monde du football

Aujourd'hui, les transferts de joueurs entre clubs sont monnaie courante, mais cela n'a pas toujours été le cas. Jusqu'à la fin des années soixante, les joueurs de football étaient liés à vie à leur club. Les joueurs se sont battus afin d'obtenir des contrats limités dans le temps et c'est ainsi que les transferts sont apparus. Les périodes de transfert ont ensuite été divisées en deux : un mercato hivernal et un estival. Le premier contrat à durée déterminée est arrivé en 1969 en France, et seulement en 1978 en Angleterre. La forme des contrats se formalise en Europe de l'Ouest. L'Europe de l'Est faisant partie du bloc soviétique, les contrats à vie restent de mise dans ces régions (Perrin, 2013).

Le 15 décembre 1995, une bombe bouleverse le système des transferts. Jean-Marc Bosman, qui jouait pour le FC Liège, se voit refuser un transfert vers Dunkerque alors que son contrat avait pris fin et qu'il était en procès avec son club depuis 5 ans. Il contestait 2 points précis : le fait qu'un club puisse réclamer une indemnité de transfert pour un joueur dont le contrat était terminé ainsi que le quota empêchant les clubs d'avoir plus de 3 joueurs étrangers ressortissants de l'UE dans leur effectif. La Cour de Justice des Communautés Européennes (CJCE) donne raison au milieu offensif belge et l'arrêt Bosman fera jurisprudence, marquant une étape ô combien importante dans l'histoire du football et de sa libéralisation. Après cet arrêt, le nombre de transferts en Europe va littéralement exploser. Le premier transfert recensé fut celui de Willy Groves en 1893, acheté par Aston Villa pour la somme de 100 livres (+/- 120 €). En 1995/1996, 1.151 furent officiellement recensés.

Dans le tableau ci-dessous, nous pouvons voir que durant la saison 2018/2019, dans les 5 championnats européens majeurs (les 5 championnats ayant le meilleur coefficient UEFA), le nombre de transferts recensés fut de 5 360. Il faut garder en tête que ceci ne représente que 5 ligues professionnelles européennes sur 55 pays repris dans le classement de l'UEFA et cela montre l'évolution incroyable qu'il y a eu en un peu plus de 100 ans. Passer d'un transfert à environ 120 € à un transfert de valeur moyenne de 1.618.817,16 € montre à quel point le football a évolué au point de vue financier. Il faut cependant garder en tête le fait que ces 5 championnats sont considérés comme étant les plus grands championnats d'Europe (et du monde) et que ce sont donc ceux-ci qui attirent et gardent la plupart des joueurs ayant les plus grosses valeurs marchandes.

	Arrivées	Départs	Total	Montant total
Premier League	415	396	811	2.210,95 M. €
Serie A	1.263	963	2.226	2.302,65 M. €
La Liga Santander	496	457	953	1.882 M. €
Ligue 1 Conforama	390	380	770	1.635,07 M. €
1. Bundesliga	312	288	600	1.146,19 M. €
Total	2.876	2.484	5.360	8.676,86 M. €

Afin de prendre un exemple plus proche de nous, selon le site transfermarkt, référence dans le milieu, la valeur moyenne d'un transfert entrant en Jupiler Pro League (première division belge) s'élevait à 301.472,87 € en 2019. Ceci représente toujours un bond colossal par rapport au transfert de Willy Groves. Une des raisons à cette explosion des prix est le fait que la valeur d'un joueur dépend non seulement de son âge, du poste auquel il joue, de ses performances, etc. mais aussi du contrat du joueur. La valeur et la durée du contrat du joueur influent également sur la valeur du joueur et voir partir ce joueur librement et gratuitement en fin de contrat n'est que très rarement une bonne affaire pour un club. Les clubs essaient donc d'éviter de se retrouver dans ce genre de situations où un joueur part sans rien rapporter financièrement.

Un autre indicateur de l'évolution financière est l'évolution des salaires à travers le temps. En 1901 fut imposé le premier Salary Cap, en Angleterre évidemment. Celui-ci était de quatre livres par semaine (environ 4,7€). Bien sûr, l'inflation a depuis modifié cette valeur et ces quatre livres sterling en valent aujourd'hui environ 372 (voir annexe 1: Evolution de la Livre Sterling). Ces chiffres nous semblent aujourd'hui bien dérisoires quand on les compare aux salaires des stars du ballon rond. Selon l'hebdomadaire France Football, qui a calculé les vingt plus gros salaires du monde du football en compilant leur salaire brut ainsi que les revenus publicitaires espérés lors de la saison 2019-2020, auxquels s'ajoutent les primes et bonus de la saison précédente (voir annexe 2 : Classement des joueurs les mieux rémunérés de la planète), nous pouvons observer le trou entre les quatre plus gros salaires et le reste de ce top mais ce qui frappe évidemment le plus est l'irréalité de ces chiffres pour le commun des mortels. Lionel Messi, star du FC Barcelone, gagne ainsi avec son salaire annuel de 131 millions

d'euros presque l'équivalent (sans tenir compte de l'inflation) du Salary Cap par semaine initial de 4 livres toutes les secondes. Cela marque l'évolution incroyable des salaires dans le football. L'augmentation des salaires n'a pas toujours évolué au même rythme. Entre 1999 et 2019, la rémunération de la star de football la mieux payée a augmenté de 1125%, ce qui démontre l'accélération du développement économique du football sur les vingt dernières années (Diallo, 2019).

Si nous regardons un peu plus proche de nous et à une échelle différente, les plus gros salaires de Jupiler Pro League (première division belge) sont ceux de Vincent Kompany (6 millions d'€/saison) puis ceux de Samir Nasri, Simon Mignolet, Nacer Chadli et Adrien Trebel (autour de 3 millions d'€/saison). Tous ces joueurs (à l'exception d'Adrien Trebel) ont longtemps évolué dans des championnats plus huppés tels que la Premier League anglaise, La Liga Santander espagnole ou la Ligue 1 française. Ils y gagnaient de plus hauts salaires et amènent un certain prestige au championnat belge. Leurs salaires peuvent donc être considérés comme étant exceptionnels. Selon une étude de La Libre, le salaire moyen d'un footballeur de division 1 belge était de 338.007 € par année lors de la saison 2018/2019 (RTBF, 2020).

En raison de l'augmentation de la visibilité et de l'engouement autour du football, des joueurs et de leur image, les droits télévisuels ont augmenté de manière exponentielle ces dernières années, ce qui a rapporté énormément d'argent aux clubs jouant dans les ligues les plus en vue (Angleterre, Espagne, ...). Ces « inégalités » entre pays donnent de plus gros moyens à certains clubs et leur permettent d'attirer des joueurs étrangers ou à haut potentiel plus facilement. Avant, un joueur belge avait toutes les chances de faire sa formation et la totalité de sa carrière en Belgique. Maintenant, la Jupiler Pro League est considérée par beaucoup comme étant un championnat tremplin pour accéder à des championnats plus huppés et avec de plus gros moyens. Beaucoup de joueurs étrangers ont choisi de jouer en Belgique afin d'utiliser notre championnat comme vitrine. Parmi eux nous pouvons citer Yaya Touré (ex Germinal Beerschot, FC Barcelone et Manchester City), Gervinho (ex Germinal Beerschot et AS Roma), Aleksandar Mitrovic (ex Anderlecht et maintenant Newcastle), Victor Osimhen (ex Charleroi, maintenant LOSC et à l'heure où j'écris ces lignes en partance probable pour Naples pour un chèque d'environ 81 millions d'€). Mais nos clubs savent également que leurs meilleurs jeunes joueurs formés au pays seront destinés aux « Premier League » et « La Liga Santander » (par exemple) dont la puissance économique et l'attrait sportif permettent d'attirer les meilleurs talents (Delstanches, 2015).

Avec l'avènement de ces superpuissances financières, l'UEFA a instauré en 2011 le « Fair Play Financier » (FPF). Lancé en 2010 et entré en vigueur l'année suivante, il a pour but que les clubs aient des finances équilibrées mais également de réduire les inégalités entre grands et petits championnats (et par extension entre grands et petits clubs). Le « Fair Play Financier » repose sur le respect de 2 principes de la part des clubs disputant « l'Europa League » ou la « Champions League » :

1. Pas d'arriérés de paiements envers les joueurs, l'administration fiscale ou des clubs ;

2. L'équilibre budgétaire (c'est-à-dire que la différence entre les recettes et les dépenses ne doit pas passer en-dessous d'un seuil négatif de 5 millions d'euros, seuil qui peut être dépassé mais avec un maximum de 30 millions en 3 ans et seulement s'il est également couvert par un financement additionnel de la part des actionnaires).

Si les clubs ne respectent pas ces conditions, ils s'exposent à des sanctions allant de la simple mise en garde à l'exclusion de compétitions voire le retrait d'un titre. Le bilan actuel du FPF est mitigé. Si l'assainissement financier des clubs soumis est indéniable (voir annexe 3 : Bénéfices nets des clubs de football européens), l'objectif d'égalité entre clubs est loin d'avoir été atteint. En effet, avant l'arrivée du FPF, certains clubs tels que Chelsea, Manchester City ou le Paris Saint-Germain sont devenus des poids lourds européens grâce à des systèmes de financement maintenant interdits (l'injection de fonds énormes par des propriétaires riches). Ceci a pour conséquence de verrouiller la hiérarchie actuelle et d'empêcher ou du moins freiner la montée de plus petits clubs avec des moyens plus réduits (« L'UEFA et le fair-play financier : une fausse bonne idée ? », 2020).

2. Football professionnel et amateur en Belgique

Abordons maintenant le monde du football belge. Dans un premier temps nous reprendrons les informations sur le football professionnel belge puis nous nous concentrerons sur le football amateur belge, monde dans lequel le club de la RAAL vit pour l'instant.

L'URBSFA (aujourd'hui également appelée RBFA), fondée en 1895, est l'un des membres fondateurs de la FIFA en 1904 et de l'UEFA à partir de sa création en 1954. Les 2 divisions professionnelles (Division 1A appelée Jupiler Pro League depuis 2008 et Division 1B appelée Proximus League) comprenaient 16 et 8 équipes pour respectivement 453 et 161 joueurs (Transfermarkt, 2020). Fin juillet 2020, suite à l'appel du club de Waasland Beveren, à la menace de la Cours Belge d'Arbitrage pour le Sport (CBAS) ainsi qu'aux astreintes possibles de vingt millions d'euros par journée jouée de la saison 2020-2021 fixées par le tribunal de Dendermonde, la division 1A est passée de 16 à 18 clubs. Cette décision permet à Waasland Beveren de rester en D1A et à Oud-Heverlee Louvain et au Beerschot de la rejoindre. Le nombre de matches sur une saison n'est pas modifié (40), la phase classique de 30 matches passe à 34 matches et les play-offs se feront en plus petits groupes. La montée de plus de clubs en division 1A signifie que la D1B se retrouve avec un nombre limité de clubs. Ceci aurait pu permettre à un des clubs des échelons plus bas n'ayant pas pu saisir sa chance de monter dans les ultimes journées suite à l'arrêt des compétitions de monter de division. La Pro League a cependant décidé d'intégrer l'équipe U23 du FC Bruges. Cette équipe a été intégrée en se basant sur les résultats de son équipe fanion et de ceux de l'équipe des U23 lors de la saison 2019-2020 (Pro League, 2020).

Le football amateur, quant à lui, représente en Belgique l'ensemble des clubs évoluant dans l'URBSFA en dehors des divisions professionnelles (Divisions 1A et 1B). Ceci ne comprend donc pas les ligues « alternatives » telles que l'ABSSA (Association de Sport du Samedi Après-midi) ou la BBFL (Belgian Babes Football League). Si l'URBSFA s'occupe du football professionnel, ce sont ses 2 ailes linguistiques qui s'occupent de la plupart des tâches pour le monde amateur : l'ACFF pour les clubs francophones et Voetbal Vlaanderen pour les clubs néerlandophones (RBFA, 2020).

Le football amateur regroupe donc 3 divisions nationales :

1. La Division 1 Amateurs (maintenant Nationale 1) qui comprend 16 clubs ;
2. La Division 2 Amateurs, divisée en 3 « poules » de 16 clubs ;
3. La Division 3 Amateurs, divisée en 4 « poules » de 16 clubs également.

Il comprend également toutes les divisions inférieures en Provinciale.

Loin des canons du monde professionnel, le football amateur est un football plus proche des normes. Ici pas de salaires à base de centaines de milliers d'euros. Les moyens beaucoup plus limités des clubs ne leur permettent pas d'offrir des montants élevés et autant d'avantages en nature. L'arrivée des rémunérations dans le football amateur belge est arrivée des suites du phénomène de « dégriffage » de joueurs pros. Ils ont accepté de jouer dans des clubs de niveau inférieur mais à condition d'être payés. Cela a commencé par quelques joueurs défrayés il y a cinquante ans et maintenant tout le monde réclame une rétribution. Les joueurs de l'équipe première touchent souvent un petit salaire. Selon le niveau auquel le joueur et le club évoluent, les sommes évoluent. En Provinciale, les salaires nets tournent autour de 500 à 600€ net par mois et on passe vers 1000-1500€ dans le semi professionnel (Divisions 1, 2 et 3 Amateurs). Il existe cependant des exceptions avec des joueurs de P1 (Première division Provinciale) touchant 2000€, ou 3000€ pour certains joueurs de D1 Amateurs. L'augmentation du salaire est liée à l'augmentation du temps investi par les joueurs. Ils s'entraînent plus longtemps et souvent ; signer un contrat qui les engage et les motive à respecter leurs engagements devient alors vraiment primordial (Dehin, 2020).

A côté de ce salaire, des primes telles des primes de victoires et parfois des avantages en nature (voiture de société, carte essence, ...) sont octroyés aux joueurs, souvent en fonction des sponsors. Lorsqu'ils signent dans un club amateur, les joueurs perçoivent également une prime à la signature, les montants de ces primes sont souvent plus importants que le salaire ou les primes de victoire. Ces primes tournent aux alentours de milliers d'euros là où les primes de victoires tournent autour de centaines d'euros (Dehin, 2020).

Malheureusement, étant donné que ces clubs ne touchent quasiment aucuns droits télévisuels et ont d'assez petits budgets, l'argent noir est monnaie courante dans beaucoup de clubs amateurs. Ils utilisent cet argent afin d'attirer de meilleurs joueurs. Cette économie parallèle est alimentée majoritairement par des mécènes passionnés de foot et ayant investi

dans le club. Ces mécènes ne sont cependant pas les seuls à y participer. Certains sponsors gonflent les factures afin d'en récupérer une partie par-dessous la table et de réduire leur masse fiscale. Ceci permet au club sponsorisé de blanchir cette même partie rendue sous la table. Pour ce faire, le club doit avoir de l'argent noir à sa disposition. S'il n'en a pas, comme Guy Thiry, président du club de Visé en a fait l'expérience, le sponsor peut même refuser de soutenir le club. Salaires trop hauts pour les budgets, blanchiment d'argent, risques liés au transport d'argent cash, possibilité de truquer des matches ; l'argent noir facilite la vie de certains clubs mais constitue également un véritable fléau pour le football amateur belge (Dehin, 2020).

Salvatore Curaba, qui a racheté la RAAL La Louvière en 2017, a quant à lui décidé de déclarer toutes les dépenses du club. De sa propre expérience, il avoue que cela ne leur permet pas de payer autant que certains clubs amateurs ou semi-professionnels car la RAAL doit payer le précompte et les cotisations sociales sur toutes les primes, etc., chose que la plupart des autres clubs ne doivent pas faire. De plus, certains joueurs sont mécontents des salaires qu'ils considèrent trop bas ou bien refusent de jouer dans le club du Centre car sont chômeurs et ne veulent pas perdre le chômage.

Ceci nous amène naturellement au club de la RAAL La Louvière, sujet de ce mémoire. Le club originel, la RAAL (Royal Association Athlétique Louviéroise) était un club basé à La Louvière dans la région du Centre, en Belgique, fondé le 26 décembre 1912. Il a été radié en 2009 car exsangue financièrement. Son palmarès comprend deux titres de Division 3 (1970, 1994), trois sacres en Promotion (1954, 1966, 1969) et une Coupe de Belgique lors de la saison 2002-2003. Sa disparition laissa un grand vide footballistique dans la région du Centre durant 8 années.

En janvier 2017, Salvatore Curaba, homme d'affaires louviérois et ancien joueur de la RAAL originelle, exprime son désir de recréer le club historique de La Louvière. Entouré de son équipe, il rachète le matricule 94, qui appartenait au club du Racing Charleroi Couillet Fleurus alors en Division 3 Amateurs. Ce procédé a permis à la RAAL de ne pas devoir commencer en 4^e Provinciale comme tout nouveau club (La Meuse, 2016).

Le projet se veut participatif. En effet, plus de 250 actionnaires (joueurs, citoyens de la région du Centre, membres du staff, collaborateurs, supporters, ...) ont apporté leur soutien au club. Ce côté participatif s'accompagne, comme dit précédemment, d'un désir de transparence totale. Connaissant les travers du football amateur et voulant s'ériger le plus rapidement comme un club stable, sain et professionnel, Salvatore Curaba a désiré, depuis le départ et malgré les désavantages que cela apporte au club par rapport à beaucoup de clubs amateurs, faire preuve d'une transparence absolue (RAAL, 2020).

Cadre légal

Avant de s'attarder sur l'organisation et la gestion de clubs de football, il semble important de définir le cadre légal dans lequel ceux-ci s'inscrivent. De « petits clubs de passionnés » à « géants économiques », les clubs de football ont fait du chemin et ont dû s'adapter et évoluer. Nous allons étudier de plus près les statuts juridiques des clubs de football.

Le premier pays à se pencher sur le statut juridique des clubs de football est, sans grande surprise, l'Angleterre. Au commencement, les clubs étaient amateurs et prenaient la forme d'associations sans but lucratif. Cette forme juridique se marie en effet bien avec le but idéal intrinsèque que représente le football. Le premier club sous forme de société à actions est celui de Small Heath (Birmingham City aujourd'hui) en 1888. 35 ans plus tard, en 1923, la totalité des clubs anglais fonctionnaient de cette manière. Seule l'Angleterre a connu une organisation des statuts de clubs si précoce. Dans le reste de l'Europe, les clubs, même professionnels sont restés des associations sans but lucratif jusqu'à la fin des années 1970.

En France, un changement de loi en 1973 permet aux clubs professionnels d'évoluer avec un mélange entre actionnariat public et privé. Avec l'évolution du football et l'augmentation des sommes investies, une nouvelle loi voit le jour en 1984, forçant les clubs français dont le budget dépassait un certain seuil à passer sous le statut de société anonyme à projet sportif (SAOS) ou de société d'économie mixte sportive locale (Bertaudon, 2012). Au fil de l'évolution constante de la loi, les clubs français ont pu se diriger vers une économie de marché. Tout est chamboulé en 2004, lorsque le Ministre de la Jeunesse et des Sports impose aux clubs professionnels français de se soumettre au code du commerce en proposant trois statuts possibles pour les clubs de football : l'entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité limitée (EUSRL), la société anonyme à objet sportif (SAOS) et la société anonyme sportive professionnelle (SASP). A ce jour en Ligue 1, toutes les équipes ont le statut de SASP (Meyssonier & Mincheneau, 2013).

En Espagne, les clubs se sont vu imposer le statut de société anonyme (Sociedad anonima deportiva) en 1990 dû à d'importantes pertes financières des clubs les saisons précédentes. Cependant, comme nous le verrons dans l'analyse du FC Barcelone, certains clubs ont reçu une dérogation à la suite d'efforts leur permettant de revenir à une situation financière saine en 1987 (année prise comme étant de référence en Espagne) leur permettant de garder leur forme associative. Ces clubs (le Real Madrid, le FC Barcelone, l'Athletic Bilbao ainsi qu'Osasuna) appartiennent donc en partie à leurs « socios ». Ceux-ci élisent le président et le conseil d'administration et jouissent de certains droits, le tout contre une cotisation annuelle (Nafissi, 2016).

En Italie, les clubs sont obligés, depuis 1981, d'adopter une forme de société par actions. L'Allemagne, quant à elle, n'a vu émerger des clubs professionnels qu'à partir de 1962, préférant les laisser jusque-là revêtir des formes juridiques de sociétés prévues par le droit

commun. Ce ne fut qu'en 1998 que les premiers clubs allemands eurent le droit de se constituer en sociétés par actions (Bertaudon, 2012).

La Belgique, quant à elle, connaît encore beaucoup de clubs sous forme d'associations. En date du 26 juillet 2020, 11 des 24 clubs professionnels, dont 7 en D1A, ont ce statut (trendstop.levif, 2020). Ces clubs se divisent entre très grandes ASBL (Ce sont celles qui remplissent deux des trois critères suivants : leurs recettes dépassent 7 300 000 euros, elles occupent plus de 50 travailleurs et le total de leur bilan est supérieur à 3 650 000 euros¹) - qui sont pour la plupart les clubs de D1A - et des grandes ASBL. Ces grandes ASBL peuvent, au contraire des très grandes, tenir leurs comptes suivant le modèle abrégé.

Ces très grandes ASBL n'ont donc pas d'avantages financiers par rapport aux sociétés. Cette forme présente cependant un avantage éthique. En effet, les clubs de football se caractérisent souvent par une « âme » et l'arrivée de certains investisseurs majoritaires n'est pas toujours positive car ils peuvent alors pousser le club à faire des choix opposés à ses valeurs et à son « âme » là où la forme d'ASBL ne permet pas ce genre d'abus. Les membres de l'assemblée générale sont alors des membres de la communauté du club, ce qui permet au club de choisir les membres de son conseil d'administration selon ses projets sportifs, ses valeurs et son « âme » (Haumont, 2016).

Dans le football amateur belge, la forme d'ASBL est encore la norme. Seuls quelques clubs optent pour la forme de société, comme le RFC Seraing (S.A.) ou la RAAL La Louvière (S.C.R.L.). S'agissant de plus petites structures, parfois composées uniquement de bénévoles comme pour le RFC Meux – et, pour certaines, toujours relativement proches d'un « idéal pur » du club de football - avec des objectifs et impératifs financiers plus légers, la forme légale d'ASBL leur permet d'alléger leur charge de travail en suivant le modèle abrégé pour leurs comptes, par exemple.

¹ Article 17§5 de la loi sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations du 27 juin 1921

La gestion d'un club de football

Dans cette partie, nous allons aborder la question de la gestion et du Business Model des clubs de football. Nous analyserons également les modèles de gestion de différentes entreprises footballistiques. Le but est de comprendre comment les clubs s'organisent afin de pouvoir ensuite comparer ces types d'organisations à celle prônée par la RAAL.

1. Définition du Business Model

Pour commencer, il est important de définir ce qu'est un Business Model. Ce terme anglophone est souvent remplacé par « Modèle économique », « Modèle d'affaires » ou encore « Modèle d'entreprise » dans les pays francophones. Le terme « Business Model » a été utilisé pour la première fois en 1960, mais son utilisation a augmenté de manière significative durant la bulle internet de la fin des années 1990 (Latour, 2019).

Selon N. Carre (2018), « Le business model a pour fonction de décrire la manière dont une entreprise crée de la valeur et assure ainsi sa propre pérennité. C'est la traduction concrète de la "bonne idée" de départ de l'entrepreneur, et de la manière dont il va l'exploiter sur le marché. Très concrètement, cela traduit la manière dont l'entreprise fait des affaires. Le business plan inclut donc par nécessité l'ensemble des questions posées ci-avant. ».

La définition de Business Model peut cependant varier selon le contexte dans lequel il est utilisé. Selon la revue Strategor (2008), dans le domaine de la finance, le Business Model est un « modèle de revenus ou de coûts ». En marketing, ce terme réfère à « la proposition de valeur faite au client ». Quant aux managers, ils le définissent comme étant « la valeur attribuée pour le client ». Cette valeur différencie l'entreprise de la concurrence et détermine ainsi la viabilité ainsi que la capacité d'une entreprise.

Le terme « Business Model » est parfois confondu avec celui de « Business Plan ». Selon N. Carre (2018), le business plan explique la mise en œuvre opérationnelle et stratégique du business model.

Alexander Osterwalder a créé un outil permettant de simplifier et décrire le business model grâce à une structure en neuf blocs appelée le « Business Model Canvas » (voir annexe 4 : Business Model Canvas). Ces neuf blocs englobent les différentes facettes et idées qui composent le business model de l'entreprise (Carre, 2020).

2. Les clubs de football

Maintenant que le terme « Business Model » a été défini et expliqué, il est temps de se concentrer sur son application dans le monde du football. Les aspects qui entourent la gestion d'un club de football sont nombreux, nous allons ici les détailler.

En premier lieu se trouve évidemment l'aspect sportif. Le but du sport et de la compétition reste de performer, battre ses adversaires, prouver sa valeur et atteindre ses objectifs. La gestion d'un club doit donc être au service de ces objectifs qui ne peuvent, in fine, s'atteindre uniquement sur le terrain. Il est généralement accepté que le football en tant que sport a fortement évolué depuis la fin du 19^e siècle. Afin de devenir plus compétitifs, les joueurs ont commencé par passer plus de temps à s'entraîner. Les coachs ont développé de nouvelles techniques et tactiques, de plus en plus avancées et complexes, avec le temps. Les clubs tentent, dans la mesure de leurs moyens, de mettre leurs joueurs (et leurs équipes de staff dans une moindre mesure) dans les meilleures conditions possibles afin qu'ils puissent se concentrer sur l'essentiel : le football, et atteignent ainsi leur plein potentiel. Tous les clubs professionnels sont aujourd'hui équipés d'une ou plusieurs salles de sport, d'un centre de remise en forme, d'un restaurant où les joueurs et employés peuvent manger afin de ne pas perdre de temps dans les transports, d'un pôle médical, etc. A côté de ces installations, les joueurs sont dorlotés et beaucoup d'aspects de leur vie sont organisés pour eux. Le but de toutes ces attentions est clair : leur laisser l'esprit libre de se concentrer entièrement sur ce pour quoi ils ont été engagés : le football. Dans le football amateur également, les clubs essaient, avec leurs moyens, de faciliter la vie de leurs joueurs. Si certains clubs amateurs plus fortunés mettent à leur disposition des voitures de société, la plupart n'en ont pas les moyens mais donnent à leurs membres un accès à une salle de sport, etc.

Deuxièmement, l'aspect économique : comme tout un chacun peut le remarquer, le football est un business gigantesque qui brasse des sommes énormes. A titre d'exemple, les clubs de Premier League anglaise ont reçu en 2017 40 millions de livres chacun pour les droits de diffusion internationaux (hors Grande-Bretagne, donc). Ceci représente un total de 815 millions de livres au total (voir annexe 20 : paiements des droits télévisuels aux clubs de Premier League 2017-2018). Ajoutons que, depuis lors, un nouveau contrat de droits télévisuels a été signé et que celui-ci s'élève à 1,45 milliards de livres par saison pour les droits internationaux uniquement (si on ajoute les droits télévisuels domestiques, le montant augmente à 3,11 milliards de livres). Depuis l'arrêt Bosman, le nombre de transferts a également beaucoup augmenté, ce qui augmente logiquement le nombre de transactions et donc l'aspect économique inhérent à ces transferts. Comme tous les sports populaires et répandus, le football génère beaucoup d'emplois. Selon une étude de Ernst & Young datant de novembre 2017, la filière du football a généré en France 34.815 emplois pour 1.086 joueurs professionnels (soit 32 emplois par joueur) contre 25.134 emplois pour 1.140 joueurs en 2010 (Coudry, 2010). Pour ce qui est des retombées économiques, les avis divergent. Si la coupe du

monde organisée au Brésil en 2014 a eu des retombées économiques plutôt négatives sur le moyen et long terme : impact positif sur l'emploi seulement à court terme, hausse des prix due aux méga-événements, aucun impact sur l'emploi ou la croissance à moyen terme (voir annexe 5 : Impact économique de la Coupe du Monde de 2014 au Brésil). De l'autre côté du spectre, la Coupe du Monde 2018 en Russie, ainsi que l'Euro 2016 en France ont généré respectivement 1,46 et 1,2 milliards d'euros chacun, avec pour l'Euro un bilan globalement positif.

Le troisième aspect est l'aspect politique du football. Nous remarquons qu'une réelle lutte s'engage entre les pays lorsque l'attribution de l'organisation d'une compétition internationale est en jeu. Le football, sport populaire par excellence, est un vecteur de développement majeur. Beaucoup de pays voient donc l'organisation d'une Coupe du Monde ou d'un Euro comme une bonne occasion pour profiter de l'attrait que le football engendre et augmenter le tourisme, faire tourner l'économie ou améliorer son image internationale. L'attribution des coupes du monde 2018 et 2022 en Russie et à Doha en sont des exemples parfaits. Ces deux choix ressemblent en effet plus à des opérations séduction de la part de ces pays qu'à un intérêt simple et honnête de faire vibrer les supporters de football du monde entier.

Finalement, nous devons aborder l'aspect social du football. Pour des milliards de personnes dans le monde, quelle que soit leur classe sociale, leur couleur de peau ou leur croyance, le football est une passion. L'augmentation de la taille des stades partout dans le monde (comprenant jusqu'à 100.000 places pour certains aujourd'hui) en est une bonne preuve. Cette échappatoire aux tracas de la vie quotidienne rassemble et unit des masses énormes. La France, aujourd'hui bousculée par le racisme, s'est levée tel un seul homme (ou une seule femme) lors de la victoire des Bleus en 2018. Pas de discrimination, pas de rejet, le peuple ne faisait qu'un, et cela grâce au football. Cet impact incroyable qu'a le football ne peut être minimisé. Avec ce pouvoir viennent cependant de grandes responsabilités. Les cris racistes ou communautaires entendus dans les stades nécessitent une réaction adéquate et, du fait de son multiculturalisme, le football se doit d'être un ambassadeur d'ouverture et de tolérance.

a. Structure d'un club de football

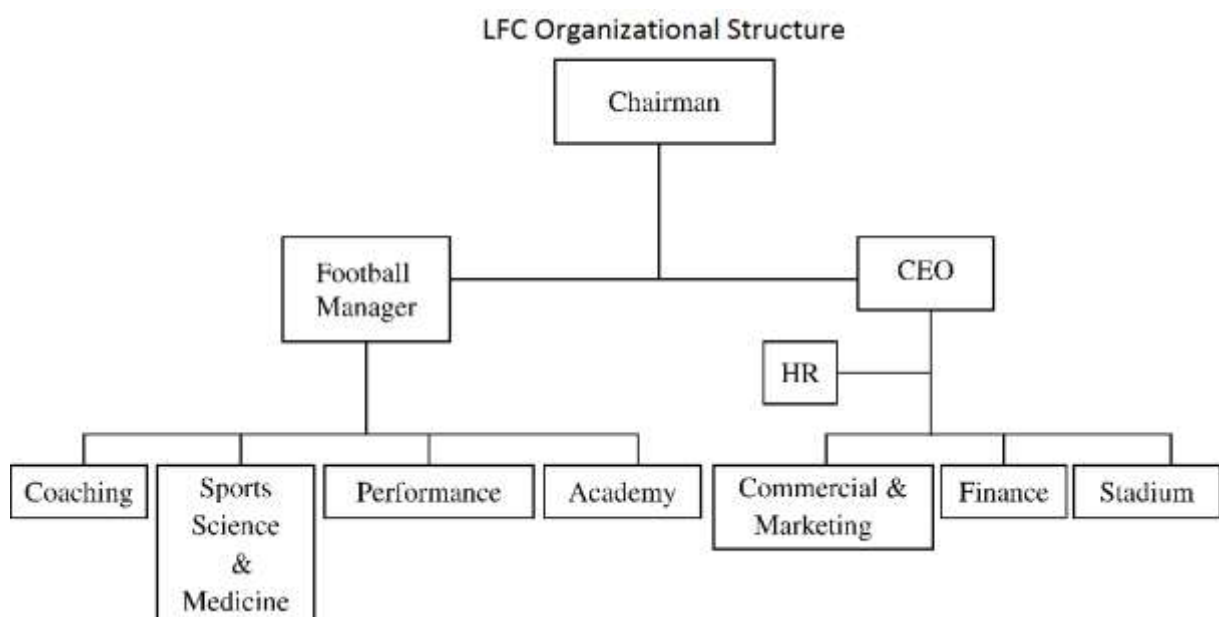
Nous allons ici nous attarder sur les différents types de structures d'un club de football. Les différents départements tels que la finance, le sportif, le marketing, la communication, etc. doivent pouvoir fonctionner pleinement afin de pouvoir atteindre les objectifs du club. Nous allons donc aborder l'organisation la plus classique d'un club ainsi que les variantes anglo-saxonne et sud-européenne.

Contrairement à une entreprise dite classique, un club de football se doit de poursuivre plusieurs types d'objectifs. A côté de sa santé financière et du contentement de ses

actionnaires, choses essentielles à toute entreprise, un club de football doit aussi performer sur le terrain et atteindre ses objectifs sportifs mais aussi contenter ses supporters, entretenir son image, etc. Toutes les activités dans le club sont liées et dépendantes les unes des autres dans l'atteinte de ces objectifs. Il est donc primordial d'avoir au sein de ses équipes des personnes qualifiées pour chaque type d'objectif. Laisser les rênes financières d'un club à un ancien joueur sans la moindre formation est autant une absurdité que de laisser un comptable ou un expert en finance entraîner son équipe première ou être à la tête du recrutement.

Créer l'organigramme d'un club est l'une des premières tâches dans le processus d'organisation d'un club mais, le club venant à évoluer voire à changer de propriétaires, c'est également un élément sujet à modifications. L'organisation du club dépend également de son environnement direct. Un club sud-américain a peu de chances d'être organisé de la même manière qu'un club anglais, par exemple. C'est pourquoi nous allons présenter trois organigrammes simplifiés de club de football. Ceux-ci permettront d'appréhender certaines manières de fonctionner dans le football. Il est cependant judicieux de rappeler que ces organigrammes ne représentent pas l'entièreté des manières de gérer un club.

i. Organisation à l'anglaise :

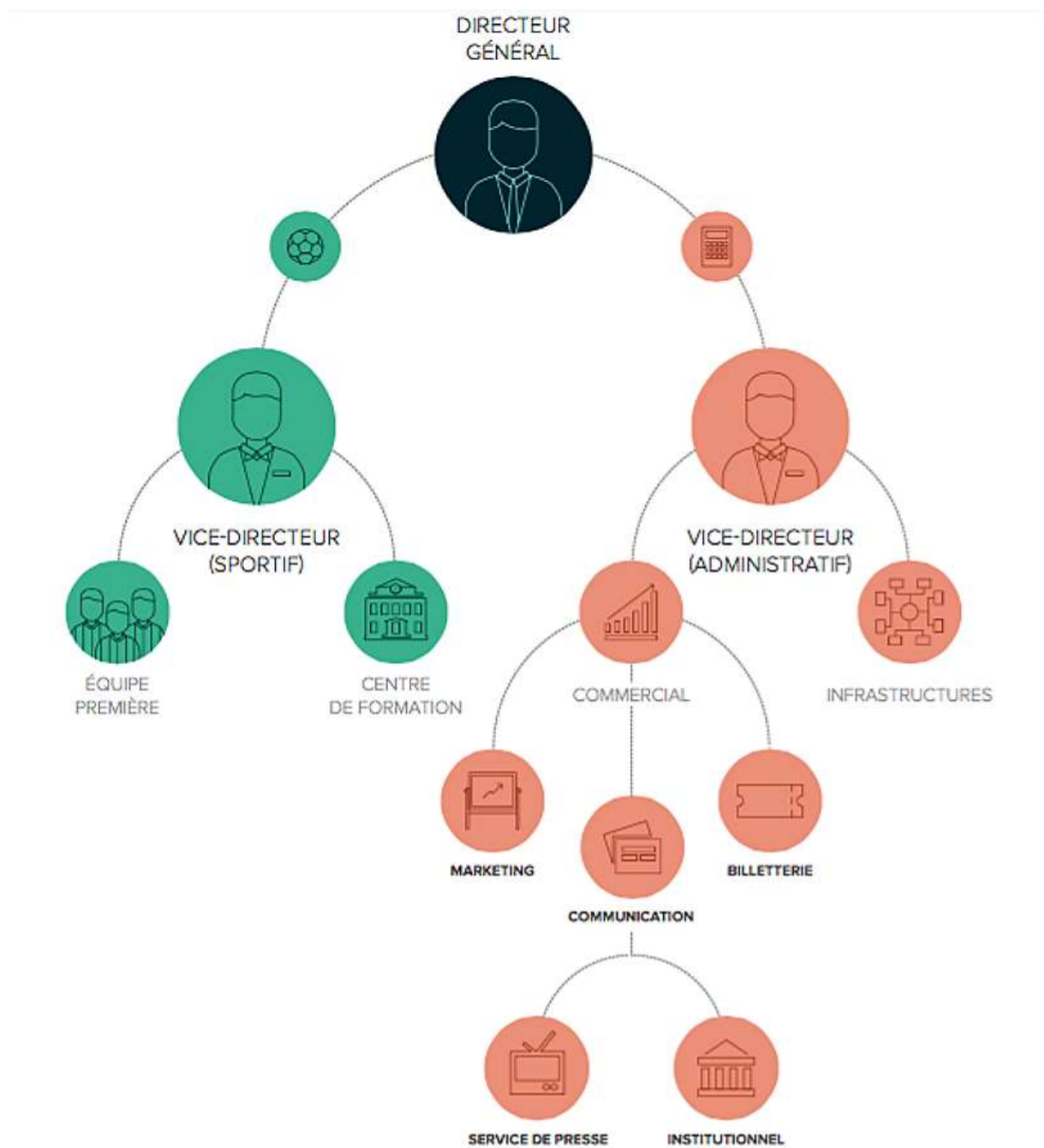


Source : Leadership, 2013

Cet organigramme est une représentation simplifiée de l'organigramme du FC Liverpool datant de 2013 et représente l'organigramme du club anglais typique. L'organisation y est clairement divisée en deux pôles. A gauche, sous la responsabilité du manager de l'équipe fanion, se trouvent tous les départements liés à l'activité sportive du club : le coaching des équipes, l'équipe médicale, l'analyse des données de performance et la formation. Le rôle de

manager est en fait différent en Angleterre que dans beaucoup d'autres championnats. Il prend ici un sens plus large et il incombe en Angleterre au manager la gestion du recrutement, etc., choses qui ne relèvent dans d'autres championnats pas de sa responsabilité. Le CEO, quant à lui, a sous sa responsabilité les activités dites de gestion telles que la finance, la gestion du commercial et du marketing ou du stade par exemple.

ii. Organisation sud-européenne :



Source : ECA Management Guide, 2015.

Le modèle montré ci-dessus est basé sur le modèle de gestion des clubs sur-européens tels qu'en Italie, Espagne ou au Portugal. Une démarcation entre le sportif et l'administratif est également présente. Cependant, ces deux pôles sont dirigés par deux vice-présidents et non pas par le manager, qui a ici un rôle plus restreint à l'équipe première, alors que le vice-directeur (du pôle sportif) chapeaute l'équipe première mais également la formation (ainsi que le recrutement, etc.). Le directeur du pôle administratif gère donc les aspects extra-sportifs de la vie du club, avec un rôle essentiel de soutien de la partie sportive du club.

b. Exemples de modèles de gestion de clubs de football

Nous allons maintenant nous intéresser à 2 grands clubs européens aux organisations diamétralement opposées. D'un côté le FC Barcelone, qui se base sur un système de type démocratique avec lequel le modèle de la RAAL La Louvière pourrait être comparé, et de l'autre côté, Manchester City, club qui, quant à lui, a fait l'objet d'un rachat par le cheikh Mansour ben Zayed Al Nahyan courant 2008 et fait partie d'une galaxie de clubs et dont le business model du groupe propriétaire bouleverse actuellement le monde footballistique.

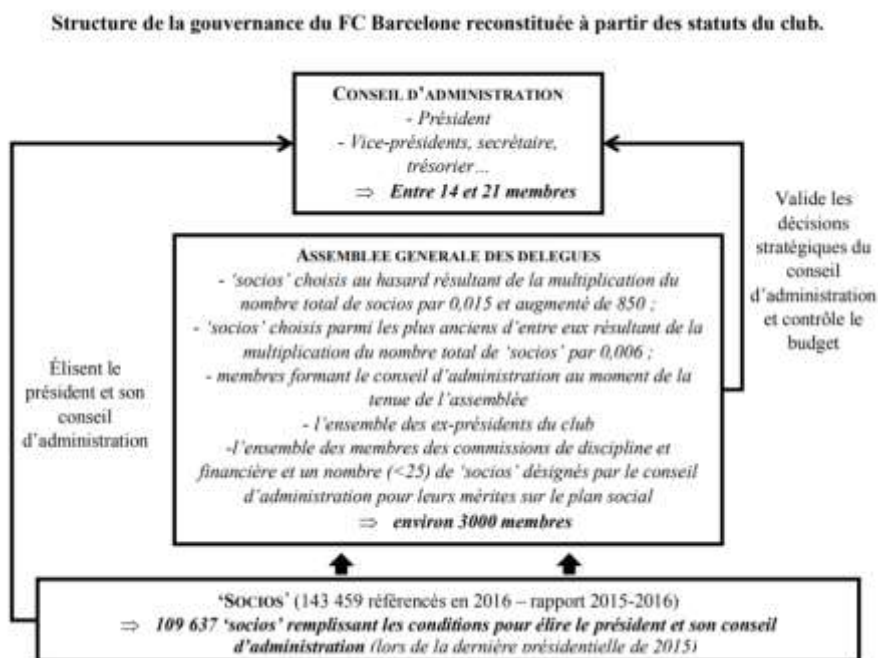
FC Barcelone :

Le FC Barcelone (anciennement « Futbol Club Barcelona ») est un club de football (également de basket-ball, futsal et handball) fondé en 1899 mondialement connu, pour sa section football principalement. Ce club, doté d'une riche histoire, doit sa renommée à ses joueurs iconiques (Johann Cruyff, Diego Maradona, Ronaldinho, Deco, Andrés Iniesta, Xavi, Lionel Messi, ...), à son centre de formation, la Masia, ayant formé beaucoup de ces stars mondiales ainsi qu'à son style de jeu iconique, le « *tiki taka* » basé sur la possession de balle et un jeu de passes rapides et incessantes, qui leur a permis de gagner cinq Champion's League et Super Coupe d'Europe, 26 Liga, 30 Copa del Rey, 3 Mondiaux des Clubs, etc. (FC Barcelona).

Mis à part son style de jeu et son palmarès impressionnant, le club catalan se démarque également par sa structure organisationnelle qui reflète parfaitement sa forte empreinte identitaire. Contrairement à bon nombre de clubs de football, le FC Barcelone n'est pas constitué en société commerciale mais bien en organisation à but non lucratif étant la propriété de nombreux « socios ». Ces « socios » sont détenteurs de parts sociales du club et de droits de vote concernant les grandes orientations du club. Le club a commencé avec 34 « socios » en 1899 et clôturera la saison 2015-2016 avec 143 459 « socios ». L'ancrage catalan du club peut par ailleurs être démontré par le pourcentage de catalans dans les « socios » : 92% (voir annexe 6 : Répartition géographique des socios du FC Barcelone). Les « socios » sont classés selon leur âge et toute personne de 15 ou plus (« senior ») doit avoir un lien de parenté

avec un « socio » majeur ou ancien « socio » membre durant deux années consécutives minimum. Comme dit plus haut, les « socios » font partie intégrante du processus démocratique du club. Cependant, seuls les « socios » majeurs et inscrits depuis plus d'un an peuvent y prendre part. Environ 3000 de ceux-ci composent l'assemblée générale du FC Barcelone (François & Mercier, 2018).

Comme nous pouvons le voir dans le schéma ci-dessous, le système des « socios » permet à plus ou moins 3000 d'entre eux de prendre part à la gestion à long terme du club. Certes, ceci n'est qu'une petite partie des « socios » mais cela représente pour eux, généralement simples supporters et finalement assez peu acteurs de la vie et de la gestion interne du club, une chance unique d'être partie prenante des choix stratégiques à long terme de ce qui est, véritablement, leur club.



Source : L'exemple d'une gouvernance singulière d'un club sportif professionnel. Le FC Barcelone : plus qu'un club ? – François, Mercier 2018

En ce qui concerne son Business Model, le FC Barcelone a fait du chemin. La saison 2002/2003 fut « désastreuse » tant sur le plan sportif (6^e place en Liga, pire performance depuis 1987/1988) que sur le plan économique avec 123.4 millions d'euros générés, seulement la moitié de ce que Manchester fit la même saison et insuffisant pour couvrir ne serait-ce que les salaires. Alors que la dette s'était creusée, le club a décidé de diversifier et d'internationaliser ses revenus. Comme on peut le voir sur le graphique suivant, les revenus du club - excepté pour les saisons 2012/2013 et 2013/2014 – ont augmenté de manière

exponentielle à un rythme d'environ 13% par année. L'un des points sur lesquels s'est penché le « board » du club catalan est d'augmenter les revenus indépendants des résultats sportifs, afin de ne plus être autant dépendants des résultats de l'équipe dans un environnement footballistique toujours plus perturbé par les nouveaux investisseurs et transferts records (Nunos, 2020). Nous remarquons que 46% de ses revenus sont commerciaux, le quatrième pourcentage mais le montant le plus haut du classement de 20 places de la Football Money League 2020 de Deloitte (voir annexe 7 : Classement de la Deloitte Football Money League), ce qui marque l'envie du club de ne pas se reposer sur sa billetterie et les droits télévisuels. Le FC Barcelone se place d'ailleurs en première place de ce classement pour ce qui est des revenus générés en 2018/2019 avec 840.8 millions d'euros, environ 83 millions de plus que le deuxième de la liste, son rival historique le Real Madrid. Ceci démontre l'efficacité de leur Business Model car c'est la première fois que le club est premier de ce classement. Notons également que le Barça est le premier club à dépasser la barre des 800 millions d'euros.

Nous pouvons donc conclure que le club, en plus de son concept inné de démocratie et de son statut d'organisation sans but lucratif, a su relever la barre et s'affranchir en partie des revenus liés aux résultats sur le terrain et des contrats télévisuels afin de truster le haut du classement, pour la première fois, de la Deloitte Money Football League.

Manchester City :

Le club, rival de Manchester United, a été fondé en 1880. Il connaît sa période la plus faste entre la fin des années 1960 et le début des années 1970. Après une descente en 3^e division anglaise et une remontée en 1^{ère} division, le club est racheté en 2008 par le cheikh Mansour ben Zayed Al Nahyan à travers sa holding, l'Abu Dhabi United Group pour plus de 200 millions de livres. Le nouveau propriétaire allonge les centaines de millions et donne aux « Skyblues » leur premier trophée majeur depuis 35 ans en 2011.

Ferran Soriano, ancien de la maison du FC Barcelone pour qui il avait tenté de créer une franchise en Amérique du Nord, arrive à la tête de Manchester City en 2012 et concrétise son idée initialement prévue pour le club catalan : dans le courant 2013, le « New York City FC » (NYCFC) voit le jour. Ce club est une filiale de l'équipe anglaise et sert d'escale pour de nombreux membres du staff et joueurs de Manchester City. Le NYCFC rejoint la « Major League Soccer » (MLS), le championnat le plus relevé de football aux Etats-Unis en 2015. Durant ce laps de temps, l'Abu Dhabi United Group, entretemps renommé City Football Group (CFG), acquiert le Melbourne Hearts en première division australienne en janvier 2014. En mai de la même année, le groupe prend une participation significative dans le club japonais des Yokohama F. Marinos, se plaçant ainsi sur le marché japonais sans pour autant contrôler le club. Depuis, le CFG est devenu propriétaire à 45% du club du Gérone FC (laissant 45% au père de Pep Guardiola, entraîneur du club depuis 2016 et 10% à des petits investisseurs), a pris des parts dans le Club Atlético Torque en Uruguay ou a encore racheté le Sichuan Jiuniu FC en 3^e

division chinoise. Pour beaucoup d'observateurs, tous ces achats déséquilibrent le football mondial car faussent le marché des transferts, des championnats ou encore les salaires de certains joueurs (NSOL, 2019).

Le club anglais est classé sixième de la Deloitte Money Football League de 2020, avec des revenus s'élevant à 610.6 millions d'euros. Une baisse d'une place depuis la saison 2017/2018. Les « Citizens » (surnom de l'équipe) ont gagné 4 titres de champions d'Angleterre, 2 Coupes d'Angleterre et 3 Community Shields depuis le rachat par le cheikh en 2008, devenant l'une des équipes les plus redoutées d'Europe et arrivant régulièrement dans les derniers tours de la compétition reine des clubs, la Ligue des Champions.

Les ressources du CFG, les données récupérées dans tous ses clubs et la synergie et le partage des techniques et données ont permis aux franchises membres du CFG d'enregistrer une évolution dans leurs recettes et résultats. Le New York City FC a par exemple vu ses résultats s'améliorer rapidement grâce à l'arrivée de joueurs et de membres du staff du club anglais. Le club américain a également enregistré une moyenne de 18.000 supporters abonnés présents à domicile dès sa première saison après son entrée dans le CFG, ce qui représentait une moyenne parmi les plus élevées de MLS. Fin 2014, le nombre d'abonnés du Melbourne City avait augmenté de 140%, quelques mois seulement après son acquisition. Les résultats se sont également grandement améliorés grâce à l'arrivée de joueurs et de membres mais également à la professionnalisation apportée par l'investissement du CFG dans le club.

Etant donné le succès apparent du CFG, d'autres consortiums ne devraient pas tarder à apparaître. L'un d'entre eux a déjà commencé à faire son trou, il s'agit de Red Bull, avec le RB Leipzig et le RB Salzbourg, le New York Red Bulls et d'autres clubs dans différents pays. Si Red Bull a commencé à s'intéresser au football avant le CFG (achat du Austria Salzbourg en 2005 par Red Bull contre 2008 pour Manchester City par le cheikh), ils n'ont pas encore connu autant de succès sportifs que le CFG, le RB Salzbourg est champion récurrent en Autriche et le RB Leipzig prend place dans les top-clubs allemands.

Nous remarquons donc que ce type de consortiums basés sur le partage de joueurs, de données et de méthodes semble être rentable et porter ses fruits. Avec un accroissement de sa valeur de près de 2 milliards en quatre ans, le City Football Group est devenu un acteur majeur du monde footballistique et est, comme expliqué plus haut, considéré par certains comme une menace à l'équilibre du monde footballistique, preuve s'il en est, de la réussite du modèle.

PARTIE 2

LE COVID-19 et le confinement total

Chronologie de la pandémie de COVID-19

Avant de parler de l'influence de la pandémie sur le football, il me semble pertinent de récapituler ce qui s'est passé jusqu'au jour où j'écris ces lignes.

Comme l'indique l'Institut Pasteur, l'épidémie de coronavirus a commencé dans la ville de Wuhan (dans la province de Hubei en Chine). Une pneumonie d'allure virale d'étiologie inconnue a émergé dans la ville entre novembre et décembre 2019, avant de se propager dans le monde entier. Le premier décès d'un malade du COVID-19 a lieu le neuf janvier 2020. Il sera rendu public deux jours plus tard. Dans un premier temps, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) alerte la République populaire de Chine. Des cas de pneumonies suspectes sont recensés en Europe fin décembre mais rien ne confirme qu'il s'agit de cas de coronavirus. Le 13 janvier 2020 marque la sortie officielle du virus de Chine, avec un premier cas confirmé hors Chine continentale (Audureau & Vaudano, 2020).

20 janvier 2020 : La Chine annonce que le virus est transmissible entre humains et place Wuhan en confinement.

28 janvier 2020 : L'Union Européenne active son dispositif de crise dû à la recrudescence de cas en Italie qui provoque une réaction politique en chaîne. Deux jours plus tard, l'OMS déclare officiellement l'état d'urgence de santé publique de portée internationale. En même temps, des chercheurs hongkongais découvrent que la maladie est beaucoup plus contagieuse que supposé (Audureau & Vaudano, 2020).

A partir de cette date, les rapatriements de personnes étant allées en Chine commencent dans toute l'Europe. Ces personnes sont ensuite placées en quatorzaine. Plusieurs villes de Chine sont mises en quarantaine et le nombre de nouveaux cas continue d'augmenter. Le 25 février, le nombre de nouveaux cas déclarés quotidiennement hors de Chine dépasse celui en Chine, marquant l'ampleur de la pandémie. La première mise en quarantaine en Europe est instaurée le 8 mars 2020 par le président du Conseil italien Giuseppe Conte, limitant les déplacements des habitants. Le statut de pandémie est décrété le 11 mars 2020 par l'OMS qui demande de prendre des mesures de protection afin de prévenir une saturation possible des services de soins intensifs. Immédiatement, des Etats membres ferment leurs frontières et commencent à confiner leur population. Presque tous les événements publics sont annulés ou reportés.

Bien sûr cet arrêt presque total des déplacements engendre beaucoup de difficultés économiques et le 28 mars 2020, le Conseil et le Parlement européen adoptent des mesures de soutien financier (Toute l'Europe, 2020).

L'épidémie commence à ralentir en Europe début avril. Les nouveaux cas quotidiens diminuent et le nombre de décès en Italie et Espagne (les deux pays européens les plus touchés) se stabilise. Certains gouvernements commencent même à envisager un déconfinement progressif. Le 8 avril, la ville de Wuhan, foyer de la pandémie, est déconfinée, alors que la pandémie accélère aux Etats-Unis. Fin avril/début mai, les pays européens commencent à se déconfiner petit à petit. Fin mai, le bilan européen est de 1 348 411 cas confirmés et de 161 857 décès recensés (John Hopkins University).

Les nouveaux cas journaliers continuent de diminuer en Europe durant le mois de juin et, à la fin de celui-ci, les états européens s'accordent pour rouvrir leurs frontières extérieures à quinze pays tiers. Alors que beaucoup pensaient le pire derrière nous, le nombre de nouveaux cas a commencé à réaugmenter fin du mois de juillet dans plusieurs pays d'Europe, comme la Belgique et l'Allemagne, par exemple. On commence donc à parler de reconfinement, de diminution de la bulle sanitaire, etc. Qui sait, aujourd'hui, comment la situation va continuer à évoluer (Sciensano, 2020) ?

Les chiffres du 28 juillet 2020 de la pandémie sont de 16.540.137 cas confirmés pour 655.300 morts recensées dans le monde (John Hopkins University).

La pandémie en Belgique : dates et chiffres clés

4 février 2020 : Premier cas de COVID-19 confirmé en Belgique.

11 mars 2020 : Interdiction des visites dans les maisons de repos du sud du pays et premier décès dû au COVID-19 en Belgique.

16 mars 2020 : Suspension des cours, tous réseaux confondus.

18 mars 2020 : Début du confinement en Belgique à midi, dans un premier temps jusqu'au 5 avril, prolongé jusqu'au 19 avril puis jusqu'au 3 mai.

4 mai 2020 : Début de la phase 1 des mesures du déconfinement : ouverture des magasins, ...

18 mai 2020 : Début de la phase 2 du déconfinement : réouverture des coiffeurs, etc., augmentation du nombre de personnes permises aux événements (mariages, ...) et reprise des entraînements dans les clubs sportifs sous certaines conditions.

8 juin 2020 : Lancement de la 3^e phase du déconfinement.

1^{er} juillet 2020 : Lancement de la phase 4 du déconfinement.

29 juillet 2020 : La bulle sociale (d'alors 15 personnes) est rétrécie à 5 personnes en raison d'une recrudescence du nombre de cas découverts.

Les chiffres liés au COVID-19 fin juillet en Belgique sont de 66.428 cas confirmés pour 9.822 décès (John Hopkins University).

Vu l'arrêt de très nombreuses activités économiques, le virus a un impact majeur sur l'économie mondiale et belge. Comme dit dans l'analyse du SPF Economie datée du 29 juillet 2020, le chiffre d'affaires des entreprises belges était, en date du 29 juin, de 17% inférieur à celui d'avant la crise, soit à peu près la moitié de l'impact déclaré durant les semaines de confinement (Economic Risk Management Group, 2020). Les secteurs le plus touchés en Belgique sont les agences de voyage, l'hébergement et la restauration, le transport aérien, l'industrie pétrolière et le secteur de la culture avec des baisses de chiffre d'affaires de 30 à 60% durant le confinement. La diminution globale du chiffre d'affaires est quant à elle de 10% par rapport à la même période en 2019. Ces chiffres sont cependant à prendre avec des pincettes car les chiffres mensuels ne reflètent qu'une partie limitée de la population des entreprises belges, contrairement aux déclarations trimestrielles.

Afin de réduire les impacts négatifs de la pandémie sur l'économie belge, le gouvernement belge a permis aux sociétés belges impactées par le Covid-19 d'invoquer le régime de chômage temporaire depuis le mois de février. Les données prévisionnelles de l'Office National de l'Emploi (ONEM) du 6 juillet (concernant le mois de juin) chiffrent 69.322 demandes d'employeurs, ce qui équivaut potentiellement à 489.208 travailleurs en chômage temporaire.

Pour ce qui est du PIB, les chiffres de l'Institut des Comptes Nationaux (ICN) du 29 mai pour le premier trimestre 2020 montrent une baisse de 3,6% par rapport au dernier trimestre de 2019 et de 2,5% par rapport au premier de 2019, ce qui montre bien l'impact du COVID-19 sur notre économie. Les perturbations dans les chaînes d'approvisionnement à travers le monde créent une baisse significative de l'offre et la demande qui se répercuteront et amplifieront les conséquences économiques de la crise au deuxième trimestre. Celui-ci devrait, selon le Business Cycle Monitor de juin 2020 se contracter de 16% par rapport au premier trimestre de 2020. Selon l'ICN, la récession du premier semestre serait suivie en 2021 par une forte reprise (calculée à +8,2%) (SPF Economie, 2020).

Les projections économiques du 10 juin 2020 de l'OCDE montrent un double scénario possible pour la Belgique (le premier considère que le virus reste sous contrôle et le deuxième prend en compte une seconde vague fin 2020). Dans le premier scénario, le PIB diminuerait de 8,9% en 2020 (-11,9% dans le deuxième scénario) et il remonterait de 6,4% en 2021 (contre +3,4% dans le deuxième scénario).

Le COVID-19 et le football

1. Historique :

La pandémie de COVID-19 n'a connu que très peu de frontières, et tous les aspects de notre vie ont été impactés par l'importance du virus. Il est très difficile aujourd'hui de prendre du recul par rapport à cette situation tant elle est inédite et encore d'actualité. L'arrêt des événements publics a bien évidemment engendré l'arrêt des matches de football, véritables réunions de dizaines de milliers de personnes susceptibles de se prendre dans les bras, vociférer à moins d'un mètre les uns des autres, etc., comportements propices à la propagation du virus. Nous allons ici voir l'impact que le football a eu sur la pandémie de COVID-19 et l'impact que la pandémie a eu sur le football.

Fin février 2020, alors que le virus est en train de se répandre discrètement en Lombardie et dans la province de Valence, les clubs de l'Atalanta Bergame et le Valence CF s'affrontent pour le compte du match « aller » des huitièmes de finales de Ligue des Champions. Faute d'un stade aux normes de la compétition, le club de Bergame reçoit le 19 du mois les Espagnols dans le stade de San Siro, à Milan. Là-bas, quelques 45.792 supporters assistent à la rencontre (gagnée 4-1 par le club lombard). Une dizaine de jours plus tard, le nombre de cas diagnostiqués va augmenter de manière exponentielle dans la région. Certains médecins appellent cette rencontre le « match zéro », et même si aucune preuve tangible ne permet de lier le match à l'explosion de cas quelques jours plus tard, Walter Ricciardi (Organisation Mondiale de la Santé) considère que : « *Atalanta - Valence a rassemblé beaucoup de gens. Un tiers de la population de Bergame s'est amassée dans le stade pour y faire la fête. Ce n'est pas une coïncidence que Bergame est la zone la plus touchée. Et ce n'est pas une coïncidence non plus pour les citoyens de Valence qui ont voyagé d'Italie vers l'Espagne et qui ont transmis le virus dans leur pays et partout en Europe.* ». Ajoutons à cela le fait que le 16 mars 2020, 35% des équipes de Valence étaient touchées par le COVID-19, et le lien ne paraît que plus évident (Maillard-Pacini, 2020).

Pour comprendre l'impact que le match pourrait avoir eu, il faut garder en tête l'événement que la Coupe des Champions représente. Au-delà des récompenses pécuniaires pour les clubs, la Coupe aux grandes oreilles représente le pinacle de la compétition footballistique européenne. Et pour un club relativement modeste comme l'Atalanta de Bergame (seulement 12^e budget de Série A), chaque match dans cette compétition représente un événement de fête. C'est pourquoi, lors du match du 19 février 2020, beaucoup de supporters se sont promenés en cortège dans les rues de la capitale lombarde, événement qui a probablement aidé à la propagation rapide du virus dans la région. Francesco Le Foche, médecin et immunologue à Polyclinique Umberto I à Rome, explique : "*Cette rencontre était le summum*

de l'euphorie collective (...) Il y a eu une expulsion rapide et importante de particules virales depuis les premières sorties d'air, comme la bouche et le nez. Des milliers de personnes, à deux centimètres l'une de l'autre, encore plus proches grâce à des manifestations compréhensibles de joie à travers les cris, les embrassades... Tout cela a favorisé la réplication virale". Ajoutons à cela le fait que la ville de Milan soit une place active d'échanges sociaux et économiques en Italie, terrain idéal pour le virus.

Pour ce qui est de l'arrêt des compétitions, nous allons débriefer l'arrêt de toutes les compétitions en commençant par la Coupe des Champions. Les derniers matches de Coupe des Champions ont été joués le **11 mars 2020**. Alors qu'il restait encore quatre matches « retour » de huitièmes de finale à disputer, l'UEFA a décidé mi-mars, devant l'urgence sanitaire globale, de suspendre les matches de la compétition et de les reporter à une date ultérieure. Le 17 juin l'UEFA a annoncé que les matches « retour » restants seraient joués les 7 et 8 août et qu'un « mini-tournoi » serait organisé à Lisbonne entre le 12 et le 23 août pour les quarts, demi-finales et la finale (UEFA, 2020). Vu les enjeux économiques et sportifs majeurs de cette coupe, une annulation pure et simple aurait été désastreuse car beaucoup de clubs habitués aux derniers tours de la compétition comptent d'office sur ses retombées dans leurs plans financiers. Les matches seront cependant tous joués à huis clos en aller simple et non pas en aller-retour (comme c'est normalement le cas pour les quarts et demi-finales). L'Europa League a vu ses derniers matches se jouer le 12 mars et a subi le même traitement que sa grande sœur. La seule différence est que les matches seront joués dans les jours précédant ceux des matches de Coupe des Champions (5-6 août pour les 8^e de finale restants, 10-11, 16-17 et 21 pour les autres phases de la compétition).

Les compétitions nationales se sont vues stoppées dans la même période, souvent suivant l'évolution des cas au sein du territoire national. La Série A a joué ses derniers matches le weekend du **7-8 mars**, tout comme la Premier League anglaise, la Ligue 1 française, la Jupiler Pro League belge, la Bundesliga allemande et la plupart des championnats européens. Les décisions prises par les fédérations ont ensuite varié. La Pro League et la Fédération Française de Football (FFF) ont décidé de geler leur classement et d'arrêter définitivement le championnat, couronnant l'équipe alors en tête, contre l'avis de l'UEFA qui a considéré cette décision comme étant prématurée, allant jusqu'à brandir la menace d'une impossibilité de participer aux compétitions européennes lors de la saison 2020/2021. Finalement la menace n'a pas été menée à bien. Les autres championnats ont repris petit à petit, à commencer par le championnat des îles Féroé le 9 mai, la Bundesliga allemande dès le weekend du 16-17 mai, suivi d'autres championnats mineurs. Dans le Big Five, la Liga a repris le 8 juin, la Premier League le 19 juin, la Série A le 12 et la Ligue 1 a mis fin à son championnat définitivement. Pour ce qui est des coupes, elles ont toutes été menées à terme, étant donné qu'elles ne demandaient l'organisation que de 1 ou 3 matches.

Dans le **football amateur belge**, les championnats amateurs se sont arrêtés après le weekend du **7-8 mars** également. L'Association des Clubs de Football Francophones (ACFF) et Voetbal

Vlaanderen (VV), les deux ailes de l'Union Belge s'occupant du football amateur, se sont mises d'accord très vite, avant fin mars, pour l'arrêt définitif des compétitions et le gel des classements après la dernière journée jouée. Les montants et descendants de chaque division se jouant avec des tours finaux, ils ont été annulés et ont dû être déterminés par l'ACFF et VV. Les champions montent, ainsi que les deuxièmes et les clubs en position relégable descendent. Cela a rendu certains clubs mécontents, se considérant capables de monter ou de se maintenir et s'étant vu refuser la possibilité de défendre ce point de vue sur le terrain (Gerday, 2020).

Dernier point, celui de l'EURO 2020. Celui-ci, qui devait se dérouler en juin et juillet dans douze villes d'Europe du 12 juin au 12 juillet 2020. L'UEFA a pris la décision de le reporter. Les nouvelles dates proposées sont du 11 juin au 11 juillet 2021 (UEFA, 2020).

2. Conséquences :

L'arrêt des compétitions a engendré d'énormes pertes de revenus pour les acteurs du football européen, que ce soient les clubs ou les fédérations. Nous nous attarderons sur les clubs étant donné que ce sont eux qui nous intéressent dans le cadre de ce mémoire.

Selon une étude publiée par l'European Club Association (ECA) regroupant un panel de dix compétitions européennes (la Premier League anglaise, Bundesliga allemande, Liga espagnole, Série A italienne, Ligue 1 française, SüperLig turque, Eredivisie hollandaise, Liga portugaise, Premiership écossaise et Ekstraklasa polonaise), les clubs de ces divisions perdraient au total environ 3.6 milliards d'euros de revenus sur les saisons 2019 et 2020 cumulées (1,5 milliards pour la saison 2019/2020 et 2,1 milliards la saison suivante). Ces données ne comprennent pas les transferts de joueurs, qui doivent encore être effectués. Dépendant plus que les autres des contrats télévisuels et des compétitions européennes, le Big Five serait encore plus impacté, selon l'étude (voir annexe 8 : Impacts financiers du COVID-19 sur les revenus des transferts des clubs européens de l'ECA).

Ayant, pour la plupart des compétitions, joué environ 27-28 matches (sur 38-40 par championnat) avant l'arrêt des compétitions, les clubs ont perdu environ 14% des revenus provenant des billetteries. Les matches restants s'étant joués à huis clos durant la saison 2019-2020, et jusqu'à présent dans des conditions similaires pour le début de la saison 2020-2021, les recettes de matches diminueront fortement aussi pour les clubs la saison prochaine, de probablement 38,5% selon l'ECA (voir annexe 9 : Impacts financiers du COVID-19 sur les clubs européens de l'ECA). Cet impact est si grand de par le fait que les clubs arrivent à générer de l'engagement et du revenu principalement dans les fenêtres de direct (les matches, etc.) et pas en dehors de ces fenêtres. Les clubs de football impactés peuvent donc voir cette crise comme une opportunité pour créer de l'intérêt entre ces fenêtres par le biais de contenu engageant, de qualité et nouveau diffusé durant ces périodes plus vides. Les clubs et ceux qui les représentent doivent continuer à développer des mesures d'atténuation (coûts, réglementation) et à les adapter dans le temps pour maintenir leur équilibre économique et

assurer leur viabilité. La gestion des coûts et de la trésorerie sera essentielle jusqu'à ce que les recettes se soient à nouveau stabilisées.

La prochaine période de transferts nous donnera une indication quant à la motivation économique des clubs et l'état de santé du football en général. Il faut aussi prendre le temps d'examiner dès maintenant les structures de coûts de fonctionnement fondamentales telles que les coûts de l'entreprise, des personnes, des systèmes et des technologies, du stade, etc. La réduction des coûts est toujours un exercice délicat. Il faut en effet veiller à éviter le retournement à long terme de nombreux aspects de la professionnalisation qui se sont développés dans les clubs de football au cours de la dernière décennie ou plus, cette période sera une période cruciale pour la santé financière, et donc sportive, de beaucoup de clubs européens.

Un autre point soulevé par l'étude de l'ECA est le fait que, lors de la saison 2018/2019 et dans l'échantillon sélectionné, 59,6% des revenus (hors gains de transferts) étaient consacrés au salaires et primes des joueurs. Etant donné la baisse de revenus attendue pour cette saison et la saison prochaine (2020/2021), ce chiffre devrait monter jusqu'à 70,1%. Sans le COVID-19, les estimations étaient de 62,9%, démontrant l'impact important de la crise. Les clubs vont donc devoir trouver des alternatives et arriver à désolidariser leurs revenus des jours de match afin de ne pas subir trop sévèrement les mesures prises pour le début de la saison 2020-2021, qui risquent d'être prolongées.

La Pro League a choisi de commencer le championnat 2020-2021 le 8 août 2020, malgré la recrudescence de cas durant les semaines précédentes. Les matches sont joués à huis clos afin de ne pas créer de risques sanitaires. Les équipes montent sur le terrain l'une après l'autre, les joueurs ont l'interdiction de fêter leurs buts de manière « classique » et doivent observer une certaine distanciation durant ces célébrations.

Le football amateur belge, quant à lui, subit également la crise de plein fouet. Malgré les aides de l'Union Belge (exonération des trois dernières tranches de cotisations fédérales équivalant à un montant de 2.000-3.000€ pour les clubs, ce qui représente un manque à gagner de 600.000€ pour la Fédération), les clubs restent avec des dépenses fixes et doivent recourir aux mêmes solutions que les clubs pro (mise en chômage temporaire, réductions d'effectifs, ...) mais avec, pour la plupart, moins de fonds de roulement et l'annulation d'une partie de leurs stages et tournois cet été. Ces événements sont des sources de revenus importantes pour ces clubs et, couplés aux mesures pour la reprise (à l'heure qu'il est, une solution de maximum 200 supporters par match a été évoquée aux clubs par l'ACFF, nous a indiqué Monsieur Marée, administrateur au RFC Meux) qui amputent les clubs de presque tous leurs revenus de jour de match, ils augurent une saison compliquée pour le football amateur belge au niveau financier (Verpoorten, 2020).

De plus, étant donné l'impossibilité de faire des séances d'essais durant le confinement, beaucoup de clubs amateurs se reposant sur ce procédé pour apporter du sang neuf à leurs

effectifs ont eu des difficultés à se renouveler. L'ACFF et Voetbal Vlaanderen ont octroyé aux clubs amateurs un délai supplémentaire de plusieurs semaines pour rendre leurs effectifs finaux afin de palier à ces problèmes mais pour certains clubs, notamment les plus petits, ce délai octroyé peut s'avérer trop court.

Malgré les mesures prises, le football reste un sport de contacts. L'arrivée décalée des équipes ou ne pas se serrer les mains avant les débuts des matches sont des mesures honorables mais dans le cœur du jeu, les joueurs finissent tout de même par être en contact les uns avec les autres, ce qui pose question quant à leur utilité. De plus, des cas de COVID-19 récents dans plusieurs équipes partout en Europe témoignent de l'impossibilité de contrôler entièrement les contacts et contaminations des joueurs. Ceci, couplé aux matches amicaux qui sont restés internationaux (le RSC Anderlecht a joué en amical contre le FC Nantes, qui a quatre jours plus tard confirmé cinq cas de COVID dans son effectif, par exemple), crée de nouveaux ponts pour le virus, chose qui pourrait mettre la nouvelle saison belge mais également les championnats étrangers en péril en 2020 et peut-être même 2021.

PARTIE 3

Analyse de la RAAL

Dans cette partie, nous allons examiner en détails le club de la RAAL La Louvière. D’abord, nous présenterons son fondateur et président, Salvatore Curaba. Nous poursuivrons par l’historique du Club avant d’analyser celui-ci sous différents angles : la gestion, le financier et le sportif, avant et durant la crise du COVID-19 et le confinement total.

Présentation de Salvatore Curaba

Salvatore Curaba est le président de la RAAL La Louvière. Aujourd’hui âgé de 56 ans, ce passionné d’informatique et de football a combiné ses deux passions dès son plus jeune âge. A l’âge de 19 ans, en deuxième année de ses études d’informatique, il intègre l’équipe première du Sporting de Charleroi, alors en division 2 nationale. Après la montée du club en division 1, il cumule son travail d’analyste-programmeur le jour et le statut de joueur semi-professionnel le soir durant deux ans. Après cette période, le club carolo lui demande de passer professionnel, chose qu’il refuse. Le football reste cependant une part importante de sa vie car il continue de jouer de manière non-professionnelle à la RAAL pendant 2 ans, ainsi qu’au Stade Leuven.

En mars 1999, alors âgé de 36 ans, il fonde la société EASI avec Christian Castelain. Cette société d’informatique génère des profits depuis sa création et a enregistré un bénéfice de 4.318.321€ en 2018. L’entreprise est possédée à 61,54% par Salvatore Curaba et les 38,62% restants sont dans les mains de presque soixante employés actionnaires. Donner la possibilité aux employés de devenir actionnaires a pour but de renforcer le lien entre ceux-ci et EASI. Il laisse sa place en tant que CEO fin 2019 à Thomas Van Eeckhout et Jean-François Herremans. Il reste cependant président du conseil d’administration.

L’entreprise a gagné six fois le prix de « Best Workplace » et a remporté en 2019 le prix de l’Entreprise de l’Année présenté par Ernst & Young. Offrir une part de l’actionnariat aux employés a permis d’encourager l’intrapreneuriat et d’augmenter l’investissement et l’attachement des employés envers l’entreprise. Le but est d’investir en eux sur le long terme afin de construire une équipe soudée, unique et complémentaire (EASI, s.d.).

Histoire du club

En janvier 2017, Salvatore Curaba exprime son désir de recréer le club historique de La Louvière. Entouré de son équipe, il rachète le matricule 94, qui appartenait au club du Racing Charleroi Couillet Fleurus alors en Division 3 amateur. Ce procédé a permis à la RAAL de ne pas devoir commencer en 4^e Provinciale comme tout nouveau club (La Meuse, 2016).

Le club originel, la RAAL (Royal Association Athlétique Louviéroise) était un club basé à La Louvière également, fondé le 26 décembre 1912. Il a été radié en 2009 car exsangue financièrement. Son palmarès comprend deux titres de Division 3 (1970, 1994), trois sacres en Promotion (1954, 1966, 1969) et une Coupe de Belgique lors de la saison 2002-2003. Sa disparition laissa un grand vide footballistique dans la région du Centre durant 8 années.

Le projet se veut participatif. En effet, plus de 250 actionnaires (joueurs, citoyens de la région du Centre, membres du staff, collaborateurs, supporters, ...) ont apporté leur soutien au club. Ce côté participatif s'accompagne, comme dit précédemment, d'un désir de transparence totale. Connaissant les travers du football amateur et voulant que son club soit reconnu le plus rapidement possible comme stable, sain et professionnel, Salvatore Curaba a désiré, depuis le départ et malgré les désavantages que cela apporte au club par rapport à beaucoup de clubs amateurs, faire preuve d'une transparence absolue (RAAL, 2020).

Le modèle participatif se base sur celui d'Easi. L'entreprise étant un réel succès et en constante évolution, Monsieur Curaba a voulu montrer que ce modèle pouvait être adapté au monde du football. Jusqu'à présent, l'évolution de la RAAL ne lui donne pas tort.

Le club évolue lors de la saison 2019-2020 en 2^e division amateur ACFF. Lors de l'arrêt de la compétition, les louviérois étaient 3^e au classement, à deux points du RFC Meux et six points du leader, le club des Francs Borains, le tout avec un match joué en moins.

1. Etude de la gestion de la RAAL La Louvière

Dans cette partie, nous allons étudier le modèle de gestion du club louviérois. Après avoir défini les concepts de gestion et de management, nous analyserons le statut légal, la stratégie de management du club louviérois, sa vision à long terme et la mise en pratique de cette dernière dans le day-to-day au sein du club. Ceci nous permettra de comprendre la gestion du club. Ensuite nous examinerons les différences dans la gestion durant le confinement par rapport à une période « classique », les raisons qui ont amené ces changements et si ceux-ci étaient nécessaires et suffisants.

Tout d'abord, définissons le concept de gestion. Selon le dictionnaire Larousse, la gestion est « l'administration d'une entreprise soit dans sa globalité, soit dans une de ses fonctions. ». Le terme « management », quant à lui, est souvent considéré comme étant l'équivalent de la gestion en anglais. Si les deux termes sont très proches et peuvent parfois référer à la même chose, il faut cependant savoir les distinguer. Dans le Larousse, le terme « management » est décrit comme « l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise. » Nous remarquons que le management englobe un concept plus vaste que la simple gestion (d'un projet, d'une entreprise, ...). Il englobe non seulement la gestion mais également la direction. Ceci inclut donc une dimension humaine dans le sens où un gestionnaire peut se contenter de compétences techniques poussées dans son domaine, alors qu'un manager, au-delà de ces compétences essentielles à la compréhension et la gestion du projet auquel il est attaché, doit également posséder des compétences relationnelles. Cela étant dit, dans le monde de l'entreprise, les deux termes sont très fréquemment interchangeables et nous ne nous en formaliserons pas dans ce travail.

Forme légale

Le club de la RAAL La Louvière est organisé en société coopérative à responsabilité limitée (SCRL). De cette société dépendent d'autres entités, organisées sous différentes formes :

- ASBL RAAL Jeunes : ASBL utilisée pour la gestion de l'école des jeunes que le club développe.
- ASBL RAAL Services : ASBL utilisée pour la gestion des infrastructures du club. Cette entité intervient dans la gestion journalière du club.
- SPRL Immo : SPRL utilisée pour la gestion du patrimoine immobilier du club.
- ASBL RAAL Futsal : ASBL utilisée pour la gestion de la structure Futsal.
- SPRL Horeca : SPRL pour la gestion du restaurant du club.
- SPRL L&A : SPRL dans laquelle la RAAL est actionnaire à 50% d'un magasin de sport.

Le choix d'organiser le club sous cette forme (SCRL), contrairement à beaucoup de clubs au niveau amateur qui sont sous forme d'ASBL, tient dans la manière dont le club a monté son capital. Ce point sera abordé en détails plus tard dans le travail. Le club de la RAAL se veut participatif, avec des actionnaires. Dans ce cadre, l'organisation en ASBL ne permettant pas à des personnes d'en détenir des parts, le club a opté pour la forme de SCRL. A côté de cela, la forme de SCRL permet également de distribuer des dividendes aux actionnaires. Si cette pratique n'est pour l'instant pas utilisée par le club, elle est une option envisagée lorsque celui-ci sera établi dans l'élite belge.

Organisation

Le club se veut participatif. Pour comprendre son fonctionnement, il faut comprendre la manière dont le club a monté son capital. Comme précisé par Jonathan Lebrun, manager à la RAAL, il y a quatre catégories d'actions différentes à la RAAL : A, B, C et D. Le nombre d'actionnaires total actuel est de 254, pour un capital s'élevant à 2.033.000€.

Les catégories A et B forment le capital fixe du club :

- A : 3 actionnaires (Salvatore Curaba : 500.000€ / EASI S.A. : 500.000€ / Toni Turi : 100.000€) pour un total de 1.100.000€
- B : 8 actionnaires ayant chacun 50.000€ (400.000€ au total).

Ensuite, les catégories C & D forment le capital variable du club :

- C : 26 actionnaires ayant chacun 10.000€ (260.000€ au total).
- D : 217 actionnaires qui ont entre 1.000€ et 5.000€ (273.000€ au total).

Le volet participatif du club fait partie de son ADN. Il était le désir du président de recréer une structure quelque peu similaire à celle de l'entreprise EASI, où certains employés sont également actionnaires. L'ensemble des décisions statutaires (changement de statut, nomination du réviseur, bilan de fin d'année, ...) sont abordées lors des Assemblées Générales (deux fois par an) auxquelles sont conviés l'ensemble des actionnaires. Ensuite, le club louviérois a un Conseil d'Administration qui se réunit quatre fois par an. Lors du conseil d'administration, toutes les grandes décisions autour des projets internes (investissements, projets infrastructure, ...) sont prises. Il y a 40 membres au Conseil d'Administration qui sont des actionnaires ou des représentants d'actionnaires. La règle est la suivante : il faut avoir un représentant par tranche de 50.000€ d'actionnariat. Cela veut dire que la catégorie A nomme 22 administrateurs, la catégorie B nomme 8 administrateurs, la C en nomme 5 et la D en nomme 5 également. Ces personnes sont élues lors d'un vote à l'Assemblée Générale des actionnaires. Ceci permet à certains supporters qui sont également actionnaires du club de participer aux conseils d'administration et donc à la prise de décision dans les projets du club, chose inédite en Belgique.

Structure de la RAAL La Louvière

Nous allons ici analyser l'organigramme du club pour la saison 2019-2020. Il reprend tous les employés et bénévoles sous contrat ou travailleurs associatifs du club, pour un total de 72 membres (voir annexe 11 : Organigramme de la RAAL La Louvière).

L'évolution du club dans les échelons du football belge étant l'objectif numéro un du club, il est logique que la RAAL y consacre la plupart de ses ressources humaines. Toutes les équipes du club doivent avoir un staff et les différentes cellules telles que le recrutement ou la préparation physique nécessitent également des ressources humaines distinctes. Comme nous pouvons le voir dans l'organigramme du club (voir annexe 10 : Répartition des revenus des clubs européens de l'ECA), le volet sportif est celui employant le plus de personnes, avec un total de 44 employés uniquement concentrés sur cet aspect. A cela nous pouvons ajouter l'équipe médicale, composée de cinq employés.

Beaucoup des personnes de la structure du club sont employées sous contrats de bénévoles ou de travailleurs associatifs, que ce soit certains membres de l'équipe administrative ou les coaches de l'académie. Faisant partie du secteur d'activité culturel et sportif, le club peut rémunérer les travailleurs de ces catégories sous certaines conditions sans être taxé et sans charges sociales (Instructions administratives ONSS, 2020). Ces employés ne travaillant qu'à temps partiel pour le club, cela permet au club d'économiser beaucoup d'argent.

L'équipe de gestion du club reste cependant une structure de taille plutôt modeste. Pour toute la saison 2019-2020, le club louviérois comprenait neuf employés de bureau. Depuis août 2020, douze personnes sont employées dans les bureaux pour la gestion du club, pour un total de neuf temps pleins et demi divisé entre employés « classiques », bénévoles et travailleurs associatifs.

Le club fonctionne comme suit : Le président est Salvatore Curaba, fondateur du club. Toni Turi est le directeur général. En dessous dans la hiérarchie se trouvent deux managers pour la gestion day-to-day : Ludovic Martins et Jonathan Lebrun. En dessous de ces managers se trouvent les autres employés de bureau. Ils sont répartis dans différents départements, communiquant tous entre eux quotidiennement. Ces départements sont les suivants :

- L'administration générale du club
- La comptabilité
- La communication
- Le sponsoring

Selon l'un des deux managers Jonathan Lebrun, la structure devrait évoluer vers 13 employés de bureau à l'horizon de 2021. Ceci témoigne de l'évolution constante du club et de son ambition. Ses objectifs ambitieux seront développés plus tard dans ce travail. A côté de ces employés, le club se repose également sur des stagiaires. Il y a en effet en moyenne deux stagiaires constamment au club. Ceci permet à ce dernier de mieux gérer les périodes plus intenses.

La gestion avant le confinement

Nous allons ici analyser comment le club fonctionnait avant le confinement, en période classique. Nous nous concentrerons sur le fonctionnement des employés de bureau mais également sur les staffs sportifs tels que les entraîneurs, coordinateurs, etc. La gestion des joueurs se trouvera dans la partie sur la gestion sportive du club de la RAAL La Louvière. Ce qui va être dit dans cette partie est le fruit d'observations faites par moi-même ainsi que d'entretiens informels avec Jonathan Lebrun durant mon stage à la RAAL.

En période normale, les employés de bureau travaillent généralement dans les bureaux de la RAAL, rue de la Loi à La Louvière, lorsqu'ils ne sont pas en mission. C'est là qu'est réellement le centre névralgique de la gestion quotidienne du club. Dans ces bureaux se trouvent les managers, la comptabilité, la communication, le marketing, etc. Les commerciaux responsables du sponsoring sont en déplacement lorsqu'ils sont en rendez-vous avec des sponsors potentiels et dans les bureaux le reste du temps. Mario Cordisco et Mattia Imperiale (communication) oscillent entre les bureaux de la rue de la Loi et différents endroits comme les terrains d'entraînement, le stade du Tivoli ou là où l'équipe première se trouve (lors de déplacements par exemple). Le télétravail reste cependant quelque chose d'accepté et d'utilisé par les employés qui le désirent, tant que cela n'affecte pas leurs performances. Les employés qui viennent au bureau ont un horaire de travail de type classique (9h-17h) comme dans une entreprise classique. Ceci est valable pour les jours de la semaine, où l'équipe A des hommes de joue pas. Lors des matches de l'équipe A, les employés de bureau peuvent aller les voir s'ils jouent à domicile mais ce n'est pas une obligation. Un des managers, Jonathan Lebrun ou Ludovic Martins, ainsi qu'au moins un des responsables « communication » sont cependant présents à tous les matches de l'équipe fanion.

Les employés liés entièrement au côté sportif du club tels que les entraîneurs, staffs techniques, coordinateurs, etc. ne travaillent pas dans les bureaux de la rue de la Loi mais au complexe Saint-Julien rue des Canadiens à La Louvière. C'est là que s'entraînent aussi bien l'équipe première que les équipes de jeunes. C'est en effet le centre névralgique de l'activité footballistique de la RAAL durant la semaine car tant le site d'entraînement de l'équipe première que l'école des jeunes s'y trouvent.

Le staff médical, quant à lui, travaille au centre médico-sportif de Saint-Vaast, rue Emile Urbain. Dans leurs locaux, ils offrent un suivi complet pour chaque joueur de l'équipe première. Les jeunes désirant intégrer la Wolves Academy doivent également y passer pour leur visite médicale avant de pouvoir intégrer l'académie. Les professionnels de la santé travaillant au centre médico-sportif ne travaillent pas uniquement avec la RAAL. Certains d'entre eux sont assistant l'équipe première lors des stages, formations, matches, etc.

La gestion durant le confinement

Nous allons maintenant analyser le mode de fonctionnement du club louviérois durant la période d'arrêt des compétitions et de confinement. Les derniers matches de division 2 amateur ont eu lieu le dimanche 8 mars, neuf jours plus tard, le confinement sera décrété. Il est mis en place le lendemain, 18 mars 2020. Ceci a modifié de façon importante les événements et activités planifiées pour le club.

Commençons par lister les événements annulés. C'est intéressant à savoir car cela nous aide à comprendre combien tout l'agenda du club a été bouleversé en un coup. La saison a pris fin prématurément le 8 mars, alors que la RAAL venait de jouer son 23^e match de la saison sur les 30 prévus. Cela fait sept matches qui devaient être organisés durant la période de confinement, sans compter un probable tour final. A côté de ces chiffres qui valent pour l'équipe première uniquement, il faut penser à la situation similaire qui a affecté toutes les équipes de jeunes garçons, de jeunes filles et la section futsal. Cela représente des dizaines de matches annulés d'un seul coup. En raison de l'incertitude quant à la durée du confinement, les stages d'été et tournois ont été mis entre parenthèses également.

Dès le premier jour de confinement, la grande majorité des employés de bureau ont été priés de télétravailler. Du gel hydroalcoolique a été mis à disposition durant la semaine précédant le confinement. Seuls Jonathan Lebrun et un autre employé sont allés dans les bureaux de la rue de la Loi le mardi 18 mars. Après ce jour-là, personne ne s'y est rendu de manière journalière ou pour une journée complète. Les seules raisons permettant à certains employés d'y aller étaient d'aller y chercher quelque chose de nécessaire pour le télétravail ou pour aller s'occuper des stocks de maillots. Après quelques jours de confinement, tous les employés de bureau ont été mis au chômage économique. Dans le but de ne pas laisser le club sans gouvernail, la direction a pris les choses en mains et a assuré un certain suivi de leurs tâches. Durant le confinement, le club a surtout réfléchi sur ses procédures. Comme la "renaissance" de la RAAL est encore très récente, les procédures du club n'étaient pas encore bien écrites et ce temps d'arrêt a été utilisé dans cette optique ainsi qu'à la préparation de la saison 2020-2021. Heureusement, la RAAL utilise des outils informatiques décentralisés pour la plupart de ses activités. Le OneDrive de la RAAL reprenant tous les fichiers, dossiers, documents, etc. du club peut être accédé depuis n'importe quel ordinateur en ayant reçu la permission. A côté de cela, le club utilise un programme nommé ProSoccerData dans lequel sont centralisées toutes les données liées aux joueurs de la RAAL et de centaines d'autres équipes. Le bureau virtuel du club, Efficacy, permet quant à lui de donner des tâches, du feedback et de communiquer de manière structurée depuis n'importe où. Ces outils ont permis à la direction de travailler efficacement et d'avoir accès à toutes les données nécessaires depuis leur lieu de confinement.

Pour conclure ce point, nous pouvons dire que le club a pu, notamment grâce à ses outils informatiques, s'adapter au confinement. Ces outils, ajoutés au fait que tous les événements organisés par la RAAL et auxquels le club participait ont été annulés ont permis un télétravail

efficace. Cette période plus calme a été mise à profit pour préparer la saison suivante (2020-2021) et entamer une réflexion sur la manière de fonctionner du club afin de l'améliorer.

2. Analyse de la gestion sportive de la RAAL La Louvière

Dans cette partie, nous allons nous pencher sur la gestion de la partie sportive du club de la RAAL. Les résultats sportifs étant l'objectif final d'un club de football, la gestion des équipes, staffs, etc. revêt une grande importance. Nous aborderons tout d'abord la vision sportive du club avant d'analyser comment les joueurs sont recrutés. Nous observerons ensuite comment ceux-ci et les staffs fonctionnent : durant la semaine, puis lors des représentations officielles et en dernier lieu lors la gestion des événements organisés par le club. Tous ces points seront ensuite comparés à la gestion qui en a été faite durant le confinement. Il est important de préciser que beaucoup de ces informations sont le fruit d'observations personnelles ou d'entretiens formels et informels avec le manager Jonathan Lebrun.

Vision sportive

Commençons par la vision sportive du club. Comme évoqué précédemment, le club de la RAAL se veut ambitieux. Depuis sa fondation en 2017, son objectif a immédiatement été de monter de division le plus vite possible. Le choix de racheter le matricule 94 (appartenant alors au Racing Charleroi Couillet Fleurus) pour fonder le club répond à un raisonnement simple : commencer plus haut pour monter plus vite. Ceci permet à la RAAL de commencer immédiatement en division 3 amateur ACFF, et non pas en quatrième provinciale comme tout nouveau club.

Les objectifs à long terme sont d'accéder au monde du football professionnel dès la fin de la saison 2023-2024, rester deux saisons en division 1B avant de monter en division 1A, l'échelon le plus haut du football belge, donc pour la fin de la saison 2025-2026. Les objectifs sont ensuite, comme le dit Jonathan Lebrun, moins chiffrés. Afin d'éviter de faire des allers-retours entre la division 1A et la division 1B, le club compte viser la colonne de gauche du classement (c'est-à-dire finir dans la première moitié du classement) rapidement. Ceci éviterait au club de risquer la relégation. Une fois cet objectif atteint, la RAAL a pour ambition de devenir un acteur stable du haut de classement belge et de participer à la bataille pour les Coupes d'Europe (la Ligue des Champions et l'Europa League).

Les objectifs à plus court terme ont été chamboulés par le confinement. Visant la montée en division 1 amateur (maintenant Nationale 1) en fin de saison 2019-2020, la RAAL a vu le confinement interrompre la saison alors que le club se trouvait sur la troisième marche du podium. Le système de montée a été « simplifié » dû à l'impossibilité de jouer les matches

restants. Il faut savoir que le système de montée de la division 2 amateur à la Nationale 1 est particulier et complexe. Deux clubs de la division 2 amateur ACFF peuvent monter. Le premier de la saison complète monte automatiquement (à condition d'avoir la licence, obligatoire pour accéder à la Nationale 1). S'il n'a pas sa licence, c'est au suivant au classement, etc. La saison est divisée en trois tranches de dix matches et la deuxième possibilité de monter se joue alors entre les trois vainqueurs de ces tranches et le deuxième de la saison régulière (si un club a gagné une des tranches et est deuxième de la saison régulière, on prend alors le troisième, etc.). Un tour final en matches à élimination directe est alors joué entre ces quatre clubs (à condition, encore, d'avoir obtenu leur licence pour la Division 1 amateur/Nationale 1). Le vainqueur francophone (de la série ACFF) rencontrera ensuite les deux vainqueurs des séries flamandes et le barragiste de la D1 amateur pour des play-offs sous forme de matches aller-retour. Le premier de ces play-offs montera (ou se maintiendra s'il s'agit du barragiste de D1 amateur).

Cependant, à cause de l'arrêt de la compétition, la montée a été attribuée au premier de la saison régulière uniquement, ce qui laisse la RAAL sur le carreau alors même que le club se trouvait à deux points de la deuxième place avec un match de moins. Le club sur la deuxième marche du podium est le RFC Meux, qui n'a pas sa licence et ne désire pas monter. Il ne rentre donc pas en compte dans les calculs de montée de la RAAL. Le match en retard du club louviérois devant se jouer contre le quinzième au classement (sur seize) que la RAAL a vaincu 1-5 durant la saison, supposer une victoire de la RAAL n'était pas ubuesque.

A côté de ces objectifs purement sportifs, le club louviérois développe également son école de jeunes : la Wolves Academy. L'objectif avoué est de devenir l'un des meilleurs centres de formation du Belgique et de concurrencer les infrastructures du KRC Genk, du Standard de Liège, d'Anderlecht ou encore du FC Bruges par exemple. Ces centres de formation réputés ont hébergé certains très grands talents du football belge et mondial tels que Kevin de Bruyne et Thibaut Courtois (KRC Genk), Vincent Kompany et Romelu Lukaku (RSC Anderlecht), Axel Witsel et Marouane Fellaini (Standard de Liège) ou encore Jan Ceulemans (FC Bruges). Le club de la RAAL recherche l'excellence dans ce domaine et s'est vu décerner le label 3* par l'Association des Clubs de Football Francophones (ACFF) concernant la formation des jeunes, un label obtenu par seulement 40 clubs sur 378 (ACFF, 2020). Le centre de formation du club, la Wolves Academy accueille pour l'instant 446 jeunes. L'objectif de cet été était d'accueillir un maximum de 500 jeunes, avec un idéal de 485. Le centre sera agrandi et devrait dans un an ou deux accueillir jusqu'à 850 jeunes grâce à un nouveau bâtiment, de nouveaux vestiaires et terrains. Ceci témoigne de l'ambition du club pour son centre de formation. A cette académie s'ajoute l'Académie des Loups. Cette académie est dans les faits plus une session d'entraînements spécifiques organisés pour les jeunes du club et hors du club. Le but est le perfectionnement des jeunes qui désirent évoluer. Ces séances ont lieu dans le centre d'entraînement.

La gestion sportive avant le confinement

Dans cette partie, nous allons décortiquer la façon dont le club fonctionne sur le plan sportif en temps normal. Ceci comprend les critères selon lesquels les joueurs sont recrutés, comment ils travaillent au club mais également comment les staffs opèrent autour d'eux. A côté de cela, nous analyserons comment le club gère les événements sportifs auxquels il participe tels que les matches officiels et les événements qu'il organise.

Recrutement

Commençons par le recrutement des joueurs. Comme évoqué plus haut, le club aspire à devenir l'un des meilleurs centres de formation du royaume. Il se donne les moyens de ses ambitions et mise beaucoup sur les jeunes du cru. L'objectif du club est d'avoir un noyau de 22 à 24 joueurs dans lesquels on retrouve seize joueurs confirmés (« seniors ») et sept à huit jeunes devant faire leurs preuves. Les joueurs sont analysés en fin de saison et catégorisés en tant que « seniors » ou « jeunes ». Une analyse des postes représentant une faiblesse est ensuite faite et si le besoin est immédiat, le club recherche un joueur d'expérience. Si cela s'avère impossible ou que le besoin est plus d'amener de la concurrence dans le groupe, le club va se tourner vers un jeune du centre de formation ou une belle opportunité sur le marché.

Les sommes de transferts étant minimales dans le football non-professionnel, elles ne peuvent représenter de réelle plus-value. Ceci encourage donc le club à choisir des joueurs pouvant rester longtemps dans l'effectif et ainsi intégrer la philosophie de jeu, créer des automatismes, etc.

A côté de cela, le recrutement des jeunes se fait via des journées organisées par le club. Si ces journées tests sont concluantes, les jeunes intègrent la Wolves Academy et ont ainsi l'occasion de jouer pour le club et de monter dans les équipes d'âge, avant de, peut-être, accéder à l'équipe première. Le club étant encore très jeune, aucun jeune membre de la Wolves Academy n'est pour l'instant titulaire dans l'équipe fanion.

Gestion sportive en semaine

Abordons maintenant le mode de fonctionnement des équipes sportives durant la semaine. Ceci comprend les entraînements, les lieux et fréquences auxquels ils se déroulent, etc. Le point sera divisé en deux parties : l'équipe première et le reste du club.

Distinguons tout d'abord les joueurs de l'équipe fanion, qui sont semi-professionnels, et ceux des autres équipes du club, qui sont des équipes de jeunes ou qui évoluent en tant qu'amateurs. A sa création, le club a engagé des joueurs amateurs, en raison du niveau de

compétition et des moyens du club à cette période. L'ambition du club de grandir vite étant très importante, il est aujourd'hui demandé aux joueurs de l'équipe A de pouvoir se concentrer presque exclusivement sur le football. Le but est de pouvoir employer le plus possible de joueurs comme des joueurs professionnels à partir de la saison 2020-2021. Ceci explique partiellement pourquoi peu de joueurs présents en 2017-2018 le sont toujours aujourd'hui. Soit ces derniers n'ont pas le niveau pour la D2 amateur (ou le potentiel pour jouer en Nationale 1), soit ils ne sont pas prêts ou capables de devoir bientôt faire passer le football avant leur travail et de passer semi-professionnels voire professionnels. A ce jour, sept joueurs de l'équipe première sont employés, cinq aux études et 10 sont au chômage.

Durant la défunte saison, l'équipe première s'entraînait quatre fois par semaine au complexe Saint-Julien. Ces séances sont divisées comme suit : Entraînement physique le lundi, séances tactiques les mardi, jeudi et vendredi. Dans ces séances tactiques est intégrée une séance théorique consistant en l'analyse du match précédent. En plus de ces séances en semaine, une séance théorique sur l'adversaire est organisée tous les weekends.

Les joueurs des autres équipes de la RAAL (les jeunes garçons et filles, le futsal, ...) s'entraînent tous également au complexe Saint-Julien. Ces équipes s'entraînent entre deux et trois fois par semaine, selon la catégorie d'âge. Ils sont toujours accompagnés d'au moins un membre de leur staff sportif pour organiser et superviser les entraînements.

Gestion des matches

Nous allons ici analyser comment les jours de match sont gérés par le club d'un point de vue sportif. Ce point sera divisé en deux parties : les matches de l'équipe première et ceux des autres équipes.

Les journées de match de l'équipe première, d'un point de vue sportif, demandent la présence d'une partie du staff sportif de cette équipe et d'au moins un membre de la communication. D'autres employés peuvent être présents mais ces derniers ne revêtent que de peu d'importance du point de vue sportif. Ces journées sont des journées complètes pour les joueurs : elles comprennent un briefing théorique sur le match, l'échauffement, le match en lui-même et se terminent par une douche et un bref débriefing du match.

Les matches à domicile ont lieu au stade du Tivoli (le stade de la RAAL), capable de recevoir 12.500 supporters et répondant aux normes effectives de Division 1 belge. Il est partagé entre la RAAL La Louvière et l'UR La Louvière Centre. Ces matches demandent la présence en plus de quatre à cinq employés pour l'organisation, qui sont aidés par une cinquantaine de bénévoles. Une journée de match à domicile commence en moyenne sept heures avant le coup d'envoi. Parmi les tâches à gérer se trouvent la mise en route des scannings, la création des différents listings d'information (accès aux parkings, infos speaker, listing d'accès aux réceptions, listings d'invitations, ...), la mise en place des systèmes de tablettes pour les

paiements, la création des fichiers de contrôle financier, la gestion des LEDs, la coordination des équipes de sécurité, des bénévoles, la mise en place du fanshop et des guichets et du contrôle des ventes, etc.

Les autres équipes demandent moins d'investissement lors des matches. Si ceux-ci ont lieu à domicile, ils se jouent au complexe Saint-Julien. Les équipes sont accompagnées de leur staff sportif qui s'occupe de toute l'organisation des matches. Lors des déplacements, les joueurs s'y rendent soit avec leurs parents soit en équipe et sont accompagnés par leur staff sportif également.

Evénements sportifs

A côté des entraînements et matches, beaucoup de stages et tournois sont organisés. Pour l'équipe première, ces stages font office de team-building. Ils permettent aux joueurs et au staff de nouer des liens, de se détendre loin de la pression et de l'environnement du club, tout en restant dans une ambiance d'équipe et de camaraderie. Ces stages sont organisés dans différentes régions de la Belgique et ont lieu lors de la trêve en été.

Les équipes de jeunes participent chaque été à des tournois. Les tournois permettent aux équipes de garder le rythme durant l'été, conserver le lien social entre les jeunes et les garder motivés et impliqués pour la saison suivante.

Le club louviérois organise également depuis cet été des stages pour les jeunes. Ils étaient prévus de longue date et des centaines de jeunes y étaient inscrits avant l'annonce du confinement. Ceux-ci seront traités plus tard dans le volet traitant de la période du lockdown.

Ces stages permettent à certains jeunes de découvrir le football et/ou le club et à d'autres jeunes, déjà familiarisés, de se faire un avis sur les méthodes de formation et les infrastructures du club, afin de peut-être les intégrer.

La gestion sportive durant le confinement

Nous allons maintenant aborder les changements qui ont dû être apportés à la vie sportive du club durant le confinement. Comme dans la partie précédente, nous observerons comment les équipes et les staffs ont fonctionné, cette fois-ci pendant le confinement durant la semaine. Seront ensuite abordées les représentations officielles et la gestion des événements organisés par le club.

Recrutement

Durant le confinement, le recrutement actif de joueurs (tests, etc.) n'a évidemment pas été possible à cause des consignes sanitaires. Etant donné l'annulation de tous les matches, aucune observation n'a été possible non plus. Les seuls aspects du recrutement de jeunes et de joueurs qui ont pu être abordés durant le confinement sont ceux de l'analyse de statistiques et de l'analyse annuelle des joueurs du club. Les statistiques précises (autres que buts, passes décisives, matches joués et cartons reçus) en football amateur ne sont que rarement disponibles, le club a donc dû se concentrer sur les analyses internes et sur les pistes déjà évoquées avant le confinement. Le recrutement des jeunes a quant à lui été entièrement mis à l'arrêt durant le confinement, aucune donnée n'étant disponible pour ces catégories. Le club, s'étant déjà bien préparé plus tôt dans la saison, a tout de même pu avancer dans les dossiers déjà lancés.

Gestion sportive en semaine

Dès l'annonce du confinement, les entraînements des joueurs de l'équipe fanion ont été annulés pour une durée indéterminée (comme le confinement). L'accès aux infrastructures du club a été interdit aux joueurs en raison de l'arrêt de la compétition et afin de ne pas augmenter les risques sanitaires. Le staff de l'équipe première a immédiatement remis à chaque joueur un programme d'entraînement personnalisé afin qu'il se maintienne en bonne condition physique. Ce programme comprenait des exercices réalisables à domicile, la plupart des salles de sport ayant immédiatement fermé leurs portes après l'annonce du confinement (RTL, 2020). Il était également facultatif, les joueurs étant tous au chômage économique, ils n'avaient plus d'obligation envers le club. Durant cette période, tous les contacts physiques entre les joueurs et les membres du club ont été impossibles, chacun étant chez lui/elle.

Pour ce qui est du reste des membres du club louviérois, les mesures de base ont été similaires. Les entraînements et matches ont été annulés immédiatement, et ce jusqu'à la fin de la saison également. L'accès au complexe Saint-Julien fut également interdit. Aucun suivi ni programme d'entraînement physique n'a été planifié pour le reste du club.

Gestion des matches et des événements

Les compétitions auxquelles les différentes équipes du club participaient ont toutes été arrêtées le weekend du 7-8 mars 2020, dix jours avant l'annonce du confinement. La gestion des matches durant cette période a donc été assez simple : aucun match n'ayant la possibilité d'être joué, le club est resté à l'arrêt durant les weekends du confinement. Comme dit précédemment, l'ACFF et VV ont décidé fin mars de clôturer les championnats à la situation

qui étaient la leur après la dernière journée jouée. Le club a donc pu se consacrer à la préparation de la saison suivante durant le confinement.

Durant tout le confinement, les administrateurs du club ont décidé de maintenir les stages et tournois d'été. La décision était d'adapter les stages aux mesures qui seraient en place durant l'été. Les tournois ont habituellement lieu durant le mois de juillet et ont été réorganisés pour avoir lieu dans le courant du mois d'août, afin de réduire les risques d'annulation mais également de limiter les pertes financières que cela implique pour le club.

Ce confinement a été pour les membres du club, aussi bien staffs que joueurs, un réel temps d'arrêt. Toute pratique du football, l'objet central et final du club, a été arrêtée net durant plusieurs mois et ce pour toutes les équipes, chose extrêmement rare. Ceci a été un véritable trou dans le quotidien d'habitude agité de la fin de saison de football pour la RAAL.

3. Etude de la gestion financière de la RAAL La Louvière

Après avoir analysé les angles de la gestion et du sportif, il est également essentiel d'aborder le côté financier. Le club de la RAAL La Louvière, comme tous les clubs de football, est soumis aux impératifs de l'argent. Des moyens colossaux sont nécessaires pour pouvoir faire fonctionner une structure aussi complexe qu'un club de football. Voyons comment, avec son budget, la RAAL gère ses rentrées d'argent et ses dépenses. Après avoir analysé ceci, nous comparerons la situation en période dite « classique » à celle que le club a vécue durant le confinement. Les chiffres cités dans cette section proviennent des comptes annuels du club publié à la Banque Centrale des Entreprises, de documents internes aux clubs ainsi que d'échanges d'e-mails avec Jonathan Lebrun.

Nous allons tout d'abord commencer par expliquer comment les clubs de football gagnent de l'argent. Les rentrées financières classiques d'un club de football sont la billetterie, les droits télévisuels, le sponsoring/merchandising ainsi que les transferts effectués (la finance pour tous, 2017). Les revenus des jours de match (inclus dans la billetterie) représentent pour les 20 clubs présents dans la Deloitte Football Money League (DFML) entre 8 et 25% des revenus de la saison 2018-2019, avec une moyenne de 15,5%. Les revenus des droits télévisuels, en constante évolution depuis les années 80, représentent aujourd'hui une énorme partie des revenus des clubs de football professionnels. Dans la DFML, ces chiffres correspondent à 25 à 71% des revenus de 2018-2019, avec une moyenne de 48,45%. Le sponsoring et le merchandising, quant à eux, génèrent de 19 à 57% de ces revenus (moyenne de 36,05%). Les transferts, comme les droits télévisuels, ont énormément augmenté sur les dernières décennies. Ce point a été développé plus tôt dans ce mémoire. A côté de ces sources constantes de revenus, les clubs peuvent augmenter leur capital, via l'entrée de nouveaux investisseurs par exemple.

Budget annuel

Il est important de savoir que, le club évoluant d'année en année, le budget annuel en a fait de même. Il est ainsi passé de 1,2 million d'euros en 2017-2018 à 1,4 million puis 1,65 millions d'euros lors de la saison 2019-2020. Si la RAAL reste en Division 2 amateur, comme ce sera probablement le cas à l'heure de rendre ce mémoire, le budget ne devrait pas être étendu pour la saison 2020-2021. Si, en revanche, le club accède à la Nationale 1, il devra revoir son budget afin de se renforcer sportivement et de faire face aux nouveaux frais liés à la montée de division.

Gestion financière avant le confinement

Dans cette partie, nous allons analyser la gestion financière du club louviérois avant le confinement, lorsque la situation est considérée comme normale, c'est-à-dire lorsque la saison se déroule normalement, sans arrêts ou événements externes majeurs influant sur le monde du football amateur. Nous allons d'abord nous concentrer sur les rentrées d'argent avant d'analyser les sorties. La saison 2018-2019 est sélectionnée comme année de référence car elle fut la dernière à ne pas être influencée par la crise et le confinement causés par la pandémie de COVID-19.

Revenus télévisuels

Dans le cas de la RAAL, comme beaucoup de clubs amateurs, les revenus ne viennent pas d'autant de sources que les clubs de football professionnels (J. Lebrun. Communication personnelle, 25/06/2020). Commençons par rapidement citer les sources de revenus auxquelles le club amateur n'a pas (encore) accès. La RAAL ne touche pas d'argent dans le cadre de contrats télévisuels. Le football amateur n'est pas assez intéressant pour les chaînes de télévisions car celui-ci ne fédère pas assez de public. Le niveau et les enjeux ne sont pas assez importants pour le grand public. Les clubs amateurs, exceptés certains clubs ayant un passé glorieux, fédèrent et intéressent donc principalement un public proche géographiquement, ce qui ne représente pas une base de téléspectateurs assez importante pour justifier un investissement en moyens et en temps à l'antenne.

Revenus des transferts

Une autre source de revenus qui ne peut être comparée avec les clubs professionnels est celle des transferts. Dans le football amateur, les achats de joueurs ne sont pas réglés en rachetant le contrat des joueurs. Une bonne partie de ceux-ci, comme au RFC Meux notamment, ne perçoivent pas de salaire de la part du club. Les joueurs sont donc libres de quitter le club durant les périodes de transfert, s'ils sont âgés de plus de 25 ans. Les joueurs de moins de 25 ans au premier janvier durant la saison sont considérés comme étant jeunes. Si un joueur « jeune » a démissionné de son club, le club qui l'acquerrait devrait payer à l'ACFF ou VV les indemnités de formation complètes du joueur à partir du moment où ce joueur sera mis sur une feuille de match officiel de l'équipe première. Ces indemnités visent à dédommager les clubs formateurs d'une partie des frais encourus durant la formation et seront redistribués à ceux-ci.

Comme Quentin Gilbert, SLO du Standard de Liège, nous l'a indiqué dans un entretien téléphonique. La plupart des clubs professionnels de football belge ne rentrent pas dans leurs frais sans les ventes de joueurs. C'est une des raisons pour lesquelles les joueurs ayant le plus de valeur sont vendus, afin de réaliser des plus-values sur ces ventes. Cette source de revenus, donc hautement importante pour les clubs professionnels belges, n'est pas disponible pour la RAAL. Ceci veut également dire que le club a moins d'opportunités de perdre de l'argent via l'achat de joueurs. Chaque transfert est en effet un pari se basant sur l'estimation de la valeur d'un joueur. Même si cette valeur peut être justifiée par des statistiques comme le nombre de goals, le pourcentage de passes réussies, etc., un joueur peut toujours ne pas convenir à la philosophie d'un club ou ne pas s'entendre avec ses nouveaux coéquipiers.

Les louviérois acquièrent et vendent beaucoup de joueurs, principalement des jeunes qui viennent grossir ou quittent les rangs de l'académie. Ces transferts se font cependant en très grande majorité sans le moindre échange d'argent. Le club entretient des relations avec d'autres clubs de la région et a mis sur pied des collaborations avec ceux-ci. Ces relations permettent à la RAAL de sélectionner un nombre fixe de jeunes joueurs chaque année pour leur centre de formation, le tout gratuitement. En échange, les louviérois cèdent le même nombre de joueurs, la plupart du temps car ils ne rentrent pas dans leurs plans, en raison de leur niveau footballistique, nous indique Jonathan Lebrun lors d'un entretien téléphonique. En dehors de ces arrangements entre clubs, autorisés par l'ACFF, la RAAL achète et vend tout de même des joueurs contre de l'argent. Ces dépenses et rentrées, cependant, s'annulent presque et la balance est d'environ 5.000€ en négatif annuellement (J. Lebrun. Communication personnelle, 25/06/2020).

Revenus du sponsoring

Les contrats de sponsoring sont pour le club une des sources principales de revenus. La négociation de ces contrats est la responsabilité des commerciaux du club. Il existe différentes catégories de sponsors, en fonction des montants investis par ceux-ci. Les contrats de sponsoring ont apporté au club 821.912€ durant la saison 2018-2019. Lors de la première saison du club en 2017-2018, ce montant s'élevait à 564.467€, ce qui représente une évolution de plus de 45,6% en 1 an. Les montants de la saison 2019-2020 ne peuvent être considérés comme normaux étant donné que certains sponsors ne paient pas en une seule fois, et que le confinement a fait baisser ou a retardé certains paiements. À côté des contrats de sponsoring « classiques », le club utilise également des sponsors lors de travaux importants (comme les travaux d'agrandissement du centre de formation actuellement) afin d'en faire baisser l'impact sur les finances du club.

Revenus du merchandising

La vente de merchandising permet des rentrées pécuniaires ainsi que la fidélisation du public. Le club a pour équipementier la marque allemande Adidas. Différents produits sont proposés aux supporters tels que les vareuses de l'équipe première, survêtements, shorts, trainings, etc. Lors de la saison 2018-2019, la vente de merchandising a rapporté au club 13.248,44€. Ce montant, comparé à celui du sponsoring est toujours peu élevé. L'objectif du club est d'en augmenter l'importance dans ses recettes. Dans cette optique, la RAAL a fait appel à un graphiste afin d'augmenter la valeur de leur merchandising.

Revenus de la billetterie

Avant le confinement, les matches du club avaient lieu devant un public, dans le stade du Tivoli. Ce stade, fort de 12.500 places, est aux normes de la Jupiler Pro League et accueille des loges. Un match officiel sur deux a lieu au stade, à domicile, ce qui représente une quinzaine de matches par saison pour l'équipe première. Lors de la saison 2017-2018, les quinze matches à domicile de l'équipe première ont rapporté 43.088€, ce qui fait une moyenne de 2.872,53€ par match. Ce montant est descendu à 25.409€ en quinze matches à domicile en 2018-2019, soit 1.693,93€ par match en moyenne. Cette baisse s'explique en partie par les résultats moyens du club lors de cette saison. Ne pas se battre pour les premières places et une série de mauvais résultats ont quelque peu fait fuir les spectateurs et la septième place au classement final s'est fait ressentir. Lors des matches de la défunte saison, le montant moyen collecté par la billetterie du club fut de 1.349€ par match, en comptant tous les matches joués, également lorsque la pandémie était arrivée en Belgique (février et mars 2020). Il est judicieux de souligner que les abonnements ont augmenté d'année en année. Cette source de revenus est un des points à améliorer pour le club louviérois. Cependant, la croissance de l'académie

du club permet de compenser cette baisse de revenus sur les matches officiels. Les matches des équipes de jeunes étant également payants, ceux-ci représentent un complément de revenus bienvenus pour le club.

Revenus des cotisations

En tant que club formateur, la RAAL a énormément d'affiliés. Lors de la défunte saison, le club avait 401 membres (sans compter le noyau professionnel), ce qui représente 158.300€ de cotisations. Le forecast pour la saison complète était de 182.000€. Nous verrons dans la partie suivante comment le club s'en est sorti durant le confinement.

Revenus des événements organisés et des buvettes

Les événements organisés par le club sont les tournois et les stages. La RAAL organise trois stages durant chaque saison. Ces stages rapportent en moyenne entre 5.000 et 6.000 € au club. Les stages organisés lors de l'été 2020 sont les premiers stages d'été du club, nous ne pouvons donc pas comparer leurs recettes à de précédents stages d'été.

Le club possède quatre buvettes autour du terrain du Stade du Tivoli. Seulement trois d'entre elles sont ouvertes lors de la plupart des matches. La quatrième n'est utilisée que lors des grosses affiches amenant plus de spectateurs. Le centre de formation possède également une buvette. Cette dernière est ouverte tous les jours, lors des matches des jeunes également.

Les recettes de ce point ont diminué entre 2017-2018 et 2018-2019, passant de 208.817,12 € à 162.446 €. Ceci peut s'expliquer par la forte corrélation entre les recettes de la billetterie et des buvettes. Les jours de matches et de tournois sont les moments rassemblant le plus de supporters et ceux-ci consomment alors dans les buvettes du club. Les mauvais résultats de la billetterie lors de la saison 2018-2019 expliquent donc pourquoi les revenus des buvettes ont également baissé.

Masse salariale

La masse salariale reprend les salaires des employés de bureau, ainsi que des staffs sportifs de toutes les équipes et des joueurs de l'équipe première. En tant que club formateur, la RAAL emploie beaucoup de formateurs et coaches. Ceux sont cependant pour la plupart sous le statut de travailleurs associatifs ou de bénévoles rémunérés. La majorité de la masse salariale est consacrée aux joueurs de l'équipe première. Ils s'élevaient à 363,243,65 € en 2017 (soit

62,28% du montant total : 578.307 €), et à 302.468,75 € (58,35% de la masse salariale totale : 518.027 €). Les baisses dans ces deux nombres s'expliquent par la même raison. Lors de la saison 2018-2019, le club, fraîchement arrivé en Division 2 amateur, a moins bien performé sur le terrain. Moins de primes ont donc été accordées aux joueurs, ce qui a fait baissé leur rémunération et la masse salariale globale du club.

Frais de structure

Ces frais comprennent les coûts engendrés par les activités de soutien du club (communication, marketing, I.T., ...), les frais d'équipements sportifs, ceux liés à la Fédération Belge de Football (URBSFA, et plus particulièrement son aile francophone, l'ACFF) ainsi que les coûts liés aux bâtiments tels que les charges d'électricité, par exemple. Etant donné l'activité journalière intense au club, liée au nombre de membres d'équipes de jeunes notamment, ces frais sont élevés, et sont parmi les plus grosses sorties d'argent du club. Les frais totaux de structure s'élevaient à 559.929,76 € pour la saison 2018-2019.

Achat de marchandises et organisation des événements

L'achat de marchandises est une part importante de l'organisation et des événements du club. La plupart des événements organisés étant des stages, tournois, etc. pour les jeunes joueurs/joueuses, ces frais sont classés avec l'organisation de ces événements. Avec ces frais sont également repris les achats pour les buvettes pour le merchandising. Ces frais, dû à la croissance du club, ont augmenté de 19,41% entre les saisons 2017-2018 et 2018-2019. Il est passé de 129.195,37 € à 254.267,53 €. La majeure partie (90,17%) de ces frais sont consacrés aux buvettes et aux événements organisés par le club.

Transferts

Comme expliqué précédemment, les transferts dans le monde amateur représente une partie infime des dépenses d'un club. La majeure partie de ceux-ci étant gratuits, leur impact s'en retrouve minime. Nous pouvons cependant affirmer que la RAAL, dépense en moyenne plus en transfert qu'ils ne génèrent de revenus. Cette balance n'est pas très importante – de l'ordre de 5.000€ par saison en moyenne – mais elle est tout de même existante.

Conclusion

Pour conclure la gestion financière en période « normale », nous allons nous attarder sur les pertes que le club a enregistrées chaque saison., 239.007 € pour la saison 2017-2018 et 190.128 € la saison suivante. Il nous apparaît clair que ces pertes sont liées au caractère jeune du club. Tout est à faire et le club fait face à des défis tels que la construction d'une équipe compétitive, d'infrastructures, la création d'une académie, la fidélisation d'un public, etc. Ces objectifs demandent de lourds investissements. L'objectif du club était cependant d'obtenir un résultat d'exercice positif à la fin de la saison 2019-2020. Cet objectif n'a pas été atteint.

Gestion financière durant le confinement

Revenus télévisuels

Pour ce point, le confinement n'a pas changé quoi que ce soit pour le club de la RAAL La Louvière. Les rencontres officielles et amicales ne sont pas retransmises et le club ne touche donc aucun revenu télévisuel. Ces rencontres étant tout bonnement annulées et interdites, tous revenus liés à leur retransmission, si le club en bénéficiait, seraient tombés à l'eau. Ceci ne représente donc pour le club aucun changement dans ses recettes.

Revenus des transferts

Durant cette période, la direction club a pu discuter avec les joueurs de son équipe première et a décidé de laisser partir un joueur. Ceci n'a cependant pas rapporté d'argent au club louviérois, comme la plupart des transferts dans le monde amateur.

Revenus du sponsoring

Le sponsoring, majeure source de revenus pour le club, a été atteint par la crise liée au COVID-19. Toute l'économie mondiale souffrant de l'arrêt de la plupart des activités économiques, beaucoup d'entreprises se retrouvent en difficulté. Le club a cependant fait le choix de ne pas baisser ses tarifs afin de ne pas perdre trop de revenus. Si le club n'a pas encore de chiffres définitifs, les pertes liées aux sponsors qui ont décidé de ne pas continuer avec le club ou de descendre de catégorie de sponsors sont estimées autour des 200.000 €.

Revenus du merchandising

La fermeture des magasins et activités commerciales a signifié l'arrêt de la vente de merchandising durant le confinement strict. Cette source de revenus, déjà maigre, n'a donc rien rapporté durant le confinement. Le club a tout de même profité de l'obligation de porter des masques dans les magasins pour créer des masques floqués du logo de la RAAL et les mettre en vente quand le confinement est devenu plus souple et que la vente de merchandising a été possible à nouveau.

Revenus de billetterie

La compétition ayant été arrêtée mi-mars, aucun match officiel n'a été joué durant le confinement. Les mesures sanitaires n'autorisaient d'ailleurs pas les matches amicaux non plus. C'est donc une période de vaches maigres pour le club, qui, comme tout le monde du football belge, a dû faire une croix sur les revenus liés à la billetterie à partir du 9 mars. Les terrains du club accueillent chaque saison au moins 450 matches. Le club a perdu 17 semaines, ce qui représente environ 170 matches (ce chiffre ne peut être calculé précisément car il dépend du parcours des équipes dans les différentes compétitions). Tous les matches étant à accès payant, ceci représente une énorme perte pour le club. En date du 30 juin les revenus de la billetterie du club sont 41.052 € plus bas que ses prévisions de janvier (qui s'élevaient à 94.281 €). Ceci représente une baisse théorique des revenus de la billetterie de 43,54%.

Revenus des événements organisés et des buvettes

Durant le confinement, la RAAL a dû annuler un stage (stage d'une semaine à Pâques pour 120 jeunes). Ceci représente un manque à gagner estimé à 5.500€ pour le club. En plus de cela, les matches étant tous annulés, les revenus des différentes buvettes ont également été réduit à néant. Selon les calculs de la RAAL, le manque à gagner pour ce poste lié au confinement s'élève à 87.728 €, soit une baisse de 29,61% par rapport aux rentrées prévues sur la saison.

Masse salariale

La masse salariale durant le confinement n'a pas pesé sur le club. La totalité des employés et joueurs rémunérés ont été mis au chômage économique sur toute la durée du confinement. Les 70% de leur salaire qu'ils ont touché durant cette période leur ont été versés par la Caisse auxiliaire de Paiements des Allocation de Chômage (CAPAC). Ceci a permis au club de réduire ses coûts et d'économiser 84.912,82 € sur le personnel de gestion. Le montant de l'économie totale sur la masse salariale liée à la mise au chômage économique se trouve dans le tableau ci-dessous.

Economie sur les salaires durant le confinement	
Personnel de gestion	84.912,82 €
Joueurs	144.266,06 €
Staff sportif	15.533,28 €
Staffs sportifs des jeunes	62.669,85 €
Staff médical	2.857,83 €
TOTAL	310.239 €

Frais de structure

Les frais de structure du club ont globalement été plus élevés que prévu à cause du confinement. Si les frais de marketing, de communication, d'équipement sportif et ceux liés à la Fédération Belge ont baissé par rapport à la saison 2018-2019 grâce à l'absence d'activité sportive durant la période, les frais d'infrastructure ont grandement augmenté par rapport aux estimations du club. La raison de cette augmentation est que les terrains, infrastructures et bâtiments n'ont pas été utilisés durant le confinement et donc pas amortis sur cette période non plus. En une saison, ces frais sont passés de 108.557,84 € à 208.589,74 €.

Achat de marchandises et organisation des événements

L'organisation d'événements durant le confinement étant interdite, le club n'a pas fait de dépenses liées à ce point durant le confinement. La vente de merchandising s'est également arrêtée durant le confinement, ce qui a entraîné une accumulation dans les stocks. La seule dépense fut l'achat et le flochage des masques mis en vente lors du déconfinement.

Transferts

Le confinement et l'arrêt des compétitions ont démarré en mars, ce qui a empêché le club de scouter de nouveaux joueurs. Heureusement, la RAAL avait déjà effectué des recherches pour ses renforts potentiels avant le confinement, ce qui a permis au club d'enregistrer sept arrivées. Le recrutement des jeunes a lui été ralenti durant le confinement à cause de l'annulation de tous les événements sportifs. Le club a donc continué à recevoir des candidatures mais n'a pas pu voir ces jeunes à l'action.

Conclusion

Nous observons que la mise au chômage économique du club lui a permis d'économiser un montant important. Cependant, le manque de revenus et l'impossibilité d'amortir ses infrastructures ont été préjudiciables au club.

4. Le post confinement

Dans cette partie, nous allons aborder comment le club louviérois fonctionne depuis le déconfinement. En ce début de saison 2020-2021, les mesures ne sont plus aussi strictes mais pèsent toujours sur le monde du football. Ces mesures vont être rapidement citées avant de parcourir comment les trois volets de l'organisation du club fonctionnent en fonction des mesures.

Les mesures en vigueur

A partir du lundi 18 mai, les activités sportives sans contact ont repris. Tout d'abord en groupes de maximum vingt personnes, avec une distance d'1,50 mètre entre chaque personne. Ceci veut dire qu'uniquement les entraînements sans contacts étaient autorisés, pas les matches ni autres types d'entraînements.

Depuis le 8 juin et la phase 3 de déconfinement, les entraînements ont été permis en intérieur également, toujours en groupes de vingt personnes maximum, entraîneur compris, et en respectant la distanciation durant les entraînements.

A partir du 1^{er} juillet, la phase 4 du déconfinement a commencé, avec une augmentation des libertés pour les clubs. Les six règles de base (voir annexe 12 : Les 6 règles d'or du déconfinement en Belgique), nées au début du déconfinement, sont d'actualité. Les matches peuvent de nouveau avoir lieu. Le championnat de 2019-2020 étant définitivement arrêté et celui de 2020-2021 n'ayant pas encore de date de début, seuls des matches amicaux sont joués durant cette période. Le nombre de spectateurs acceptés est de maximum 200 personnes, si l'espace est suffisant. Les règles de distanciation sociales sont toujours en vigueur. Pour ce qui est des buvettes, le protocole HoReCa est d'application. Celui-ci impose un maximum de dix personnes à une table, 1,50 mètre de distance entre les gens, le port d'un masque buccal pour les clients lors des déplacements ainsi que la communication de leurs coordonnées de la part des clients afin de permettre un suivi. Dans l'organisation, le club de la RAAL a dû suivre des directives également, comme la désinfection complète des équipements, le port du masque buccal par tous les employés, ... Les stages, eux, ont été

autorisés pour un maximum de 50 personnes moniteurs compris, et en respectant certaines mesures précises (SPF Economie, 2020).

À la suite de l'augmentation de cas de COVID-19 en juillet, l'assouplissement des mesures prévu pour le mois d'août a été annulé. Depuis le 25 juillet, le port du masque est obligatoire en intérieur comme en extérieur et les autres mesures prises pour la 4^e phase du déconfinement ont été maintenues (SPF Economie, 2020).

Gestion de la RAAL La Louvière du post-confinement

Nous allons ici analyser comment le club louviérois a repris ses activités classiques après le confinement strict. Cette période comprend les différentes phases du déconfinement effectué en Belgique jusqu'à la mi-août, période de remise de ce mémoire. Le mot d'ordre pour le club est la relance. Relancer les activités footballistiques pour permettre au club de se relancer. Ces activités sont également d'importants vecteurs financiers, volet ô combien important après cette crise.

Gestion administrative

Le club a pris la décision de maintenir ses effectifs de bureau en chômage économique jusqu'au 1^{er} juillet. La gestion effectuée par la direction s'étant bien passée durant le confinement et les activités sportives n'ayant pas encore repris, il n'a pas été ressenti par le club un besoin immédiat de reprise complète au niveau des employés de bureau.

Lorsque le travail a officiellement repris, le club a fixé à ses employés une limite d'un jour sur site par semaine. La distanciation sociale est exigée au bureau. Du gel hydroalcoolique est également disposé à intervalles réguliers. Pour le reste du temps, le télétravail a été encouragé. Les employés ont été priés d'indiquer les jours où ils viennent au bureau ou au centre d'entraînement afin d'assurer la traçabilité si un cas de COVID-19 était soupçonné.

Gestion sportive

L'équipe première s'est retrouvée le 12 juin pour la pré-reprise. Les joueurs ont pu fouler la pelouse le 15 juin mais ont dû attendre la reprise officielle, le 18 juillet, pour reprendre les entraînements. Malgré les limitations sanitaires et les cas de COVID-19 déclarés par ci par là, les louviérois ont décidé de prendre part à neuf joutes amicales, s'étalant du 22 juillet au 26 août. Ces rencontres ont eu lieu avec un maximum de 200 spectateurs (à l'exception d'un match à huis clos le 6 août). Ces places ont été réservées aux abonnés des saisons 2019-2020

et 2020-2021, accompagnés d'une personne de leur bulle (enfant ou conjoint). L'objectif du club étant de reprendre la pratique assidue du football le plus vite possible, le stage de l'équipe première s'est déroulé normalement, mais dans le respect des mesures sanitaires du 24 au 26 juillet.

Le premier tour de la Coupe de Belgique, auquel l'équipe première de la RAAL participe, était originellement planifié pour le 15-16 août. Celui-ci a été postposé au 5-6 septembre à cause de l'augmentation des nombres de cas de COVID-19. A côté de cela, un autre changement dans l'organisation des championnats et coupes a perturbé le club louviérois. La Jupiler Pro League est officiellement passée de 16 à 18 clubs, permettant techniquement à plus de clubs de monter afin de remplir les places désormais vacantes des divisions inférieures. La RAAL, affichant de meilleurs résultats sur la saison 2019-2020 que les autres potentiels montants de Division 2, le club a voulu faire valoir son droit à la montée. Malheureusement, le 5 août, les espoirs des louviérois ont été refroidis par l'annonce de la Pro League de ne pas leur octroyer une place en Nationale 1. Cette décision est toujours sujette à évolution, mais lors de la conclusion de ce mémoire (16 août 2020), le club reste en Division 2 amateur. Cette décision a d'ailleurs quelque peu freiné le recrutement du club, qui du coup est moins attractif pour certaines de ses cibles sur le marché des transferts.

Le complexe du club a réouvert ses portes aux équipes avec les stages de l'Académie des Loups pour les jeunes des sections U6 à U21 qui ont pu avoir lieu à partir de début juin. Les premiers stages ont commencé le 2 juin, à vingt personnes maximum et en extérieur. Bien sûr, les stages ont été adaptés afin de respecter les mesures sanitaires. Depuis le début du mois d'août, le centre de formation a pu accueillir l'ensemble des équipes de la Wolves Academy.

Entre reprise sportive prudente mais ambitieuse, annonces des mesures sanitaires et de la modification de la Division 1, l'été de la RAAL n'est pas de tout repos. Le club tente cependant de se concentrer sur le football en organisant cinq stages pour les jeunes à l'Académie des Loups. A côté des stages, l'équipe première, bien que restant en Division 2 amateur (cette décision est toujours sujette à changement), a engrangé huit victoires en autant de matches amicaux, et a recruté sept nouveaux joueurs. Si la période fut compliquée à gérer à cause des va-et-vient des mesures de déconfinement, des mesures sanitaires et de la désillusion de la non-montée en Nationale 1, le club a su garder le cap sportivement.

Gestion financière

L'objectif principal du club, après cette période de vaches maigres, a été d'écouler les stocks et de relancer l'activité économique du club. Malgré la réouverture des buvettes et du magasin du club, les mesures sanitaires ont freiné certains clients, ce qui a ralenti la reprise. Dans son objectif de diminuer ses stocks, le club a décidé d'organiser un déstockage sur son merchandising durant la deuxième quinzaine de juin avec une réduction de 20% sur le textile.

A côté de cela, des masques floqués au logo de la RAAL ont été mis en vente également afin de proposer aux supporters un accessoire aux couleurs du club marqueur de cette période agitée et de profiter d'une des rares occasions que la période offre.

Afin de s'assurer de ramener les supporters autour des terrains le plus vite possible, une remise a été faite sur les abonnements. Les prix ont été baissés comme suit :

- Pourtour du stade : 50 € (au lieu de 75€)
- Tribune 1 : 95 € (au lieu de 125€)
- Tribune d'honneur : 150 € (au lieu de 200€)

Cette remise a duré du 15 juin au 30 juin et a permis d'atteindre la barre des 300 abonnements le 9 juillet. Les 303 abonnés (à date du 16 août 2020) ont déjà eu l'occasion de profiter de leur abonnement durant les matches amicaux de la RAAL. Avec le maximum de 200 spectateurs imposé, le club a décidé de n'ouvrir ses matches amicaux qu'aux abonnés de la saison précédente et de la nouvelle. Ces supporters ont dû s'inscrire afin de pouvoir voir l'équipe première, dans un souci de traçabilité et d'organisation.

Les sponsors ayant pour certains des difficultés financières à cause de la crise liée au COVID-19, les objectifs en termes de sponsoring pour la saison 2020-2021 ont été abaissés de 1,2 million d'euros à 900.000 €. La baisse de cet objectif est également liée à la non-montée du club en Nationale 1, objectif lors de la saison 2019-2020.

Conclusion

Dans cette partie, nous allons analyser les chiffres fournis par le club louviérois quant à ses revenus et dépenses après le confinement. Les chiffres cités reprennent les revenus et dépenses de la SCRL RAAL La Louvière, les ASBLs RAAL Services et RAAL Jeunes.

Dans le tableau ci-dessous se trouve les prévisions de revenus calculées par le club en janvier pour la situation à la fin du mois de juin (dans la colonne de gauche) et les revenus effectivement obtenus au 30 juin.

	Forecast du 31 janvier 2020	Situation le 30 juin 2020	Différence
Billetterie	94.281 €	53.229 €	-41.052 € (-43,54%)
Merchandising	35.813 €	37.039 €	+1.226 € (+3,31%)
Buvettes et événements	296.287 €	208.559 €	-87.728 € (-29,61%)
Cotisations	182.050 €	214.388 €	+32.288 € (+15,06%)

Sponsoring	928.656 €	872.615 €	-56.041 € (-6,03%)
Divers	28.860 €	26.729 €	-2.131 € (-7,38%)
Total	1.565.937 €	1.412.559 €	-153.378 € (-9,79%)

Le poste « Divers » reprend la location des infrastructures du club par des acteurs extérieurs ainsi que les services de communication offerts à certains sponsors du club.

Nous remarquons donc avec ce tableau que les revenus du club, au 30 juin, s'élevaient à 153.378€ de moins que prévu début d'année, soit une baisse de 9,79% par rapport aux chiffres estimés avant le confinement. Malgré cette baisse de revenus, deux postes enregistrent une situation positive par rapport au forecast : le merchandising et les cotisations. L'augmentation du chiffre de vente de merchandising peut s'expliquer par 2 raisons :

1. Les ventes de la saison 2018-2019 ne s'élevaient qu'à 13.248,44€, notamment à cause d'un maillot qui n'avait que peu plu aux supporters du club. Après cette saison, le club a donc estimé ne pas vendre autant.
2. Le club a décidé de varier son offre de biens en vente temporaire, ce qui a fonctionné, et il a fait appel à un graphiste pour le visuel de ses articles, ce qui en améliore le design et les rend plus attractifs.

L'augmentation des revenus liés aux cotisations est due, elle, au développement de l'académie plus important qu'estimé. Le club n'est jeune que de trois ans et est en phase d'expansion. Il est donc normal que les chiffres augmentent, mais le fait que ce montant excède les prévisions montre que l'évolution est plus importante que prévue, et ce malgré la crise du COVID-19. Ceci est très positif pour le club et indique que, malgré le climat d'incertitude général et autour du sport, l'attrait du club auprès des jeunes joueurs n'a pas baissé.

5. Conclusion de l'analyse de la RAAL La Louvière

Nous allons maintenant conclure cette analyse du club de la RAAL durant les différentes périodes qu'il a traversées : la période allant de sa création au premier trimestre de 2020, le confinement lié au COVID-19 qui s'est écoulé depuis la mi-mars et a commencé à s'assouplir en mai, et le post-confinement qui a été caractérisé par les mesures imposées par les autorités politiques et sportives. L'objectif de cette analyse était d'observer, constater et mesurer les changements opérés dans le mode de gestion du club louviérois. Nous nous sommes concentrés sur trois axes : la gestion administrative, la gestion sportive et la gestion financière opérées par la RAAL.

Ce que nous pouvons dégager de cette analyse sont les points suivants :

1. Du point de vue de la gestion administrative, le club, après avoir dû s'adapter durant le confinement strict, et en moindre mesure durant la période de déconfinement et du post-confinement, compte opérer un retour à la situation pré COVID-19. Malgré la mise au chômage économique de tous les employés, une gestion sommaire a été prise en charge par la direction du club afin de ne pas laisser les activités s'arrêter entièrement. Si le club s'est plutôt bien accommodé au fonctionnement décentralisé - notamment grâce à ses outils de gestion électroniques et décentralisés permettant un travail efficace hors des bureaux -, il ne désire ni ne planifie de fonctionner de manière décentralisée sur le long terme. Le télétravail était déjà autorisé avant et aura cependant certainement plus de succès auprès des employés après la réussite de la gestion durant cette période de télétravail forcé.
2. La gestion sportive, elle, a été plus bouleversée encore que la gestion administrative. Toutes les activités sportives (entraînements, le stage de Pâques, championnats et tournois début juillet) ont été annulées, mettant tout le volet sportif du club à l'arrêt durant plus de trois mois. L'arrêt définitif prématuré de la saison a également empêché le club de tenter de monter en Nationale 1, objectif clair et avoué de la saison 2019-2020. Finissant à la troisième position du classement, avec un match joué en moins que les deux premiers, le club n'a pas eu l'opportunité de monter. Cette possibilité est réapparue fin juillet lorsque la Division 1A est passée de 16 à 18 équipes, libérant virtuellement une place dans chacune des divisions inférieures. Equipe ne montant pas des 3 Divisions 2 amateur (la division wallonne ACFF et les deux divisions flamandes gérées par Voetbal Vlaanderen) ayant engrangé le plus de points sur la saison, la RAAL se considère lésée.

La reprise de l'activité footballistique, la tenue des premiers stages d'été de la RAAL et la confirmation des tournois d'été (déplacés fin août pour la plupart) ont cependant marqué un certain retour à la normale pour le club. Celui-ci a même atteint ses objectifs en termes de recrutement de jeunes pour la Wolves Academy, ce qui confirme cette tendance. La crise aura atteint le club dans ses ambitions de fin de saison, mais pas à long terme. Jonathan Lebrun nous l'a en effet confirmé : « Nos objectifs à long terme n'ont pas changé, c'est juste un contretemps. »

3. D'un point de vue financier, l'absence quasi-totale de revenus durant le confinement strict a été fort préjudiciable pour le club. Le manque à gagner en date du 30 juin était estimé à 158.765 €. Pour mieux imaginer combien ce manque à

gagner pèse sur le club, il faut savoir qu'il équivaut à 9,62% du budget total du club pour la saison. A cette même date, les dépenses du club s'élèvent à 1.574.221,50 €. Les recettes complètes de la saison s'élèvent au 30 juin à 1.412.561,27 €. La perte actuelle du club sur la saison est donc de 161.660,23 €. L'objectif financier du club pour la saison était de finir en bénéfice. Cet objectif n'a donc pas été atteint par le club.

Comparaison des conséquences du confinement avec d'autres clubs

Afin de mieux appréhender comment le club de la RAAL La Louvière a géré le confinement et l'arrêt des compétitions, il semble judicieux de comparer la gestion qui en a été faite avec d'autres clubs. Dans cette partie, nous allons donc comparer la gestion du lockdown de la RAAL avec deux clubs, un club belge amateur et de la même division, et un club belge professionnel. Nous commencerons avec le club amateur, le RFC Meux, avant de se concentrer sur le Standard de Liège.

1. Comparaison avec un club amateur de même division

La comparaison avec un club de la même division indique comment deux clubs vivant environ la même réalité (celle de la division 2 amateur) ont géré cette crise, avec leurs modèles différents, leurs objectifs et leurs moyens. Le club que nous avons sélectionné pour cette comparaison est le RFC Meux, dans la province de Namur. Toutes les informations citées dans cette partie viennent d'un entretien téléphonique avec Paul Marée, administrateur et correspondant qualifié du club (voir annexe 18 : Entretien téléphonique du 1^{er} août 2020 avec Paul Marée, administrateur au RFC Meux).

Acteur important de la division 2 amateur, le club, sous forme d'ASBL, se distingue par sa dimension bénévole. Aucun membre du club ne perçoit de salaire. Les staffs sportifs reçoivent un dégrèvement pour leurs déplacements, mais l'entièreté de la cellule administrative est à 100% bénévole. Cette décision permet au club de survivre financièrement. Ceci limite cependant également son ambition. Monter en division 1 amateur signifie plus de contraintes (un stade aux normes du football professionnel, la licence, etc. et donc l'explosion des dépenses), ce que le club ne désire pas. Nous pourrions dire que l'approche du club est similaire à « *small is beautiful* ». Le club a fini en deuxième position lors de la saison 2019-2020, tout en ayant passé une partie de cette saison en tête.

Pour ce qui est de la gestion du confinement, cette période n'a pas engendré de grands changements dans la manière de fonctionner du club. Les membres de la cellule administrative étant bénévoles et certains ayant un travail, chacun remplit ses tâches quand il le peut et depuis son domicile. Le télétravail est donc la norme. La force de cette cellule, nous dit Monsieur Marée, est que « *chacun s'en tient à ce qu'il a à faire et donc ça fonctionne comme ça. Tout est géré en bon père de famille et c'est notre force* ». Le seul changement est le lieu d'organisation du Conseil d'Administration, qui a eu lieu sur Skype, plutôt qu'au club. Grâce à leur statut de bénévoles non rémunérés, aucun membre de la cellule administrative n'a dû être mis au chômage.

Du point de vue sportif, le club a, comme tous les clubs de football, dû s'adapter, cependant moins que le club de la RAAL. Les joueurs ne percevant pas de salaire, mais uniquement des primes de match à la victoire, ils n'ont pas été mis au chômage économique non plus. Avec l'arrêt des compétitions et le confinement, les joueurs et jeunes du club n'ont plus pu s'entraîner. Contrairement à la RAAL, les joueurs de l'équipe première n'ont pas reçu de programme d'entraînement, le club considérant qu'ils se maintiendraient en forme d'eux-mêmes. Lorsque le confinement strict a pris fin, les différentes équipes du club ont pu suivre leurs entraînements suivant une « tournante » sur les terrains, afin de ne jamais être en contact direct.

Un domaine ayant fortement souffert du confinement est celui du recrutement. Le club de Meux, comme la RAAL, possède le label 3* de l'ACFF pour centre de formation. Se considérant comme un club avant tout formateur, le club namurois y accorde une grande importance et, à cause du confinement, n'a pas pu effectuer le moindre « scouting » (action de « pister » et d'observer des joueurs jouer dans le but de les recruter). Monsieur Marée nous explique que pour Meux, apporter du sang neuf aux équipes est très important, et que donc cela est dommageable au club. Heureusement, grâce à sa réputation, le club reçoit des demandes d'intégration dans son centre de formation, ce qui lui permet de compenser en partie le scouting qui n'a pas pu être effectué.

Au niveau financier, là où la RAAL évalue son manque à gagner à environ 150.000 €, le club namurois n'a pas pu nous fournir de chiffres. Selon les dires de Monsieur Marée, les dépenses, bien que moindres que celles d'un club classique, sont restées les mêmes : frais d'infrastructure, charges, etc. Point positif pour les clubs, l'ACFF a renoncé à faire payer les cotisations restantes, ce qui représente pour le club une économie d'environ 5.000€. Les recettes, quant à elles, ont été nulles durant le confinement, aucune rentrée de buvette ni de billetterie. Les matches officiels du club rassemblent en moyenne 160 personnes chaque semaine, pour un prix unitaire de 10€. Les six matches annulés représentent pour le club un manque à gagner d'environ 9.600€ (hors taxes). Le club ayant, d'après Monsieur Marée, le plus petit budget de la division (notamment grâce au bénévolat des membres du club), ces rentrées sont d'une haute importance pour le club et leur perte représente un réel défi pour

celui-ci. Le club ne nous ayant pas communiqué leur budget, et n'ayant aucun compte publié à la Banque Nationale Belge, cette information et cependant à prendre avec des pincettes.

Pour conclure cette comparaison, nous pouvons affirmer que, malgré leurs structures, modes de gestions et ambitions diamétralement opposé(e)s, les deux clubs ont grandement souffert du confinement. Le club de Meux, s'il a eu plus de facilité à s'adapter au confinement dans sa gestion, n'a pas eu la moindre rentrée d'argent durant cette période, contrairement à la RAAL, qui en a profité pour, notamment, écouler du merchandising via un déstockage et ainsi limiter l'impact du confinement sur les finances du club. Ceci est cependant à mettre en perspective avec le fait que les louviérois ont une structure plus grande et des dépenses plus importantes. Une autre grande différence entre les deux clubs est l'atteinte aux ambitions sportives. Ne désirant pas monter de division, le club namurois n'a, d'un point de vue purement sportif, pas été dérangé par l'arrêt du championnat et le gel définitif du classement, là où le club louviérois se considère lésé, comme expliqué précédemment.

2. Comparaison avec un club professionnel

Nous allons maintenant analyser la gestion du confinement du club du Standard de Liège, le club liégeois a fini 5^e du championnat de 2019-2020, alors qu'il restait encore une journée de la phase classique à jouer et que sa place dans les play-offs 1 était assurée. Les informations utilisées m'ont été fournies par Quentin Gilbert, Supporter Liaison Officer au Standard de Liège, lors d'un entretien téléphonique (voir annexe 19 : Entretien téléphonique du 2 août 2020 avec Quentin Gilbert, Supporter Liaison Officer au Standard de Liège.).

En tant que club professionnel, le Standard de Liège représente une structure d'une toute autre taille que le RFC Meux et même la RAAL. En période normale, le club emploie un peu plus de 150 équivalents temps plein, une petite cinquantaine dans les bureaux et environ 110 pour le volet sportif du club, joueurs du noyau professionnel compris. Le mot d'ordre a été, similairement à dans le club louviérois, la mise au chômage économique d'un maximum d'employés (hors joueurs). La différence ici fut que le choix de mise au chômage économique ne fut pas général, mais laissé à l'appréciation des directeurs de départements. Au total, c'est une cinquantaine d'employés de bureau qui ont été mis au chômage durant le confinement, que ce soit en chômage partiel ou complet. Pour les employés continuant à travailler, la norme fut le télétravail. L'accès aux bureaux était limité aux cas de grande nécessité. Lorsque le confinement a été assoupli, un système de tournantes a été mis en place afin de respecter les règles sanitaires. Le club liégeois, peu habitué au télétravail contrairement à la RAAL, a pu constater certains de ses avantages, tels que l'absence de déplacements, la facilité d'organiser des réunions en ligne ou la zone de confort permettant à certains employés d'être plus efficaces chez eux, comme nous l'a expliqué Monsieur Gilbert. Selon le SLO du club, le

télétravail devrait donc faire son entrée dans le monde de fonctionnement à long terme du club. Les termes n'ont pas été discutés mais le club a pu constater que cela fonctionnait.

Du point de vue sportif, comme à la RAAL, les joueurs n'ont pas été mis au chômage économique, car cela voudrait dire qu'ils n'auraient alors plus d'obligations envers le club, chose qu'il ne peut se permettre, nécessitant d'eux qu'ils restent en bonne condition physique. Un programme nutritionnel et d'entraînement physique leur a été communiqué dans ce but durant le confinement. Le club liégeois a dû, afin de ne pas trop souffrir financièrement, négocier d'importantes réductions sur les salaires des joueurs durant le confinement. La RAAL a également négocié des baisses de salaire avec ses joueurs, mais dans une moindre mesure (baisse de 10 à 20%). Les ambitions sportives du club n'ont pas été mises à mal, le club finissant cinquième du championnat, ce qui correspond à une place dans les play-offs 1, objectif de la saison. Pour la saison 2020-2021, l'objectif visé avant le confinement n'a pas changé et est toujours les play-offs 1 (qui se joueront maintenant à quatre à la place de six précédemment). Au niveau du recrutement, cependant, le club va devoir se serrer la ceinture. Avant la crise liée au COVID-19, l'objectif était de ne pas effectuer trop de dépenses pour des nouveaux joueurs et de tenter de baisser la masse salariale du club. Le confinement a maintenant forcé le club à faire ces choix. Comme nous l'a dit Monsieur Gilbert : « *avant c'était un choix et maintenant c'est une obligation* ».

Ceci nous amène logiquement au volet financier. Avec un budget de 28 millions d'euros (en 2016), les enjeux financiers du club sont d'une autre échelle que ceux de la RAAL. L'annulation des play-offs 1 vont peser sur la trésorerie du club. Monsieur Gilbert, n'a pas pu nous donner de chiffres précis mais le manque à gagner lié aux play-offs est pour l'instant évalué entre 4 et 5 millions d'euros par le club. La saison 2020-2021 se jouant pour le mois d'août à huis clos, les pertes vont continuer pour le club. Le premier match, joué à domicile contre le Cercles de Bruges, a ainsi privé le club d'environ 350.000€ de revenus. Ce manque à gagner est considéré comme bas par le club pour deux raisons :

1. l'affiche n'était pas des plus alléchantes. Le Cercle de Bruges a fini quatorzième la saison passée, se sauvant de justesse en fin de saison.
2. Le match a eu lieu durant les vacances scolaires d'été et cette période est plus creuse car beaucoup de gens sont alors en vacances.

Lors d'un match contre une grosse équipe en dehors de cette période de vacances, le manque à gagner peut doubler (entre 600.000€ et 800.000€). Avec deux matches à domicile sur le mois de août, les huis clos vont donc représenter un manque à gagner d'environ 700.000€ pour le club liégeois.

Ceci plus la perte de valeur globale subie par tous les joueurs professionnels (Bloomberg, 2020) heurte le business model du club. Quentin Gilbert nous a expliqué que la plupart des clubs belges, y compris le Standard de Liège, doivent vendre des joueurs en faisant des plus-values pour ne pas accuser des pertes. Lors de la clôture de l'exercice comptable de 2019, le

club a accusé une perte d'exploitation de 8.570.304€. Les finances du club n'étant déjà pas au vert, la baisse probable de ses revenus liés aux transferts sortants, ajoutée au manque à gagner important dû à la crise du COVID-19, risque de peser sur le budget annuel du club (qui s'élevait à 30 millions d'euros pour la saison 2019-2020). Heureusement pour le club, après avoir eu des difficultés à obtenir sa licence 2020-2021, un nouvel investisseur nommé François Fornieri est venu gonfler le capital du club, ce qui va permettre de soulager les finances des rouches (Standard de Liège, 2020). Les pertes potentielles de sponsors restent cependant un risque pour le club. Sa stratégie pour les consiste à tenter de garder les mêmes montants investis par les sponsors en leur offrant plus de visibilité, aucune information concernant le succès de cette stratégie n'a pour l'instant été divulgué.

Du point de vue de la gestion, le confinement apportera probablement plus de changements à long terme du côté liégeois que louviérois. Comme nous pouvons le constater, le confinement et l'arrêt des compétitions a fortement pesé sur le club liégeois, et continuera vraisemblablement à peser sur ses finances durant la saison 2020-2021. Le Standard de Liège a cependant trouvé en son nouvel investisseur, Monsieur Fornieri, un moyen de pallier partiellement le manque à gagner que représente la crise du COVID-19. Cette situation peut être mise en parallèle avec l'augmentation de capital prévue par la RAAL dont la première étape aura lieu en septembre, même si celle-ci était prévue avant l'arrivée de la crise.

3. Conclusion

Comme nous avons pu nous en apercevoir, la gestion de la crise et du confinement ne fut pas la même dans les trois clubs analysés. Là où le RFC Meux n'a pas du tout modifié son modèle de gestion durant le confinement (si ce n'est pour les entraînements qui ont été annulés), la RAAL et le Standard ont dû mettre une grande partie de leurs effectifs au chômage économique et apprendre à fonctionner en décentralisé, manière de fonctionner dont le club liégeois pourrait se rapprocher dans un futur proche.

D'un point de vue sportif, les trois clubs ont souffert. La RAAL est probablement la plus à plaindre étant donné qu'elle a perdu l'occasion de se battre pour la montée de division, chose que les namurois n'envisageaient pas. Le club liégeois, quant à lui, ne visait pas le titre mais aurait tout de même pu viser un meilleur classement et donc une possible qualification directe en Europa League ou en Coupe des Champions. La gestion des joueurs a également été différente selon la taille du club, notamment dans la gestion des salaires. Cependant, aucun des clubs n'a indiqué avoir dû baisser ses ambitions sportives, ce qui est positif.

Malgré l'impossibilité des interviewés (Messieurs Marée et Gilbert) de donner des chiffres précis, les estimations faites par les clubs indiquent que tous ont été sévèrement touchés par le confinement et surtout par l'arrêt des compétitions. Les clubs vont donc devoir redoubler de prudence au niveau de leurs dépenses durant les mois (et peut-être années) à venir, car la

menace d'un reconfinement reste toujours d'actualité. Les matches à huis clos et l'impossibilité de recruter aussi efficacement sont de gros coups durs pour les petits clubs, qui se reposent beaucoup sur ces rentrées (billetterie et cotisations).

Conclusion générale et pistes de réflexion

L'objectif de ce travail était d'analyser les impacts et conséquences du lockdown et de l'arrêt de toutes les compétitions sportives sur le club de la RAAL La Louvière. Dans le cadre de cette recherche, une approche qualitative a été adoptée, se basant sur des sources scientifiques, les documents publics publiés par le club, ses documents internes ainsi que des interviews d'acteurs du monde footballistique belge.

Nos recherches et analyses nous ont permis de faire le constat suivant.

Le club de la RAAL a dû adapter son mode de fonctionnement durant le confinement, comme toute entreprise. La mise au chômage économique des employés et joueurs a mis toute la responsabilité de la gestion quotidienne, ralentie, sur les épaules de la direction. Travailler de manière décentralisée n'a pas posé problème au club grâce à ses outils de gestion en ligne : Efficacy, ProSoccerData, Microsoft Teams, OneDrive. Cependant, la gestion journalière d'un club en période normale nécessite une présence sur place, que ce soit pour la vente de merchandising ou la gestion sportive. Un mode de fonctionnement entièrement décentralisé de l'administratif, même si l'entretien avec le club du RFC Meux en prouve la possible efficacité, n'est donc pas envisagé sur le long terme.

L'approche du confinement par la RAAL n'a pas été partagée par les clubs interrogés. Le RFC Meux, du fait de sa dimension bénévole, n'a pas eu recours au chômage économique et n'a pas dû modifier son mode de fonctionnement administratif. Au Standard de Liège, la mise au chômage des employés fut moindre. Ceci s'explique par la taille de la structure du club.

A cause de la situation sanitaire, les compétitions sportives ont été arrêtées après le weekend du 7-8 mars 2020. Les entraînements ont cessé immédiatement également. Ceci a représenté pour la RAAL un réel temps d'arrêt. La totalité des staffs sportifs et du noyau professionnel a été mise au chômage. Ceci n'a pas permis au club d'exiger une préparation physique de la part des joueurs, contrairement au Standard de Liège, qui a décidé de ne pas mettre son noyau professionnel au chômage économique.

Nous avons également pu constater l'impact direct de l'arrêt des compétitions sportives sur le club louviérois. L'arrêt prématuré du championnat (alors que le club se trouvait à la troisième place du classement) et la modification du système de montée lié aux conditions sanitaires ont empêché le club d'atteindre son objectif sportif de la saison : la Nationale 1 (Division 1 amateur). Cet objectif pourrait toujours être atteint, mais la RAAL ne peut plus rien faire pour y accéder sur le terrain. A côté de l'impact sur l'équipe première, c'est tout le système de formation du club qui aurait pu souffrir du confinement, celui-ci empêchant les tests de jeunes joueurs/joueuses sur une période de plus de trois mois. Nous avons remarqué que le club a pu atteindre son objectif de 485 jeunes inscrits à la Wolves Academy, preuve que le confinement n'a pas diminué l'engouement des jeunes pour le football.

La gestion financière du confinement par la RAAL n'a pas permis au club d'atteindre son objectif de la saison : être rentable. Malgré la mise au chômage de tous les employés qui a permis d'économiser 310.239 €, les chiffres internes du club indiquent une perte de 161.660 €. Celle-ci peut s'expliquer par le manque à gagner généré par la perte des revenus de jours de match et des événements ainsi que par les lourds investissements faits dans les infrastructures durant les mois écoulés qui n'ont pas pu être amortis durant 3 mois.

Les impacts et conséquences directs du confinement et de l'arrêt des compétitions sur le club de la RAAL peuvent donc être résumés très succinctement comme suit :

- Un ralentissement d'une saison dans les ambitions sportives du club.
- Des pertes financières empêchant le club d'atteindre son objectif de la saison : la rentabilité, et le freinant dans son développement économique.

Malheureusement, tous les impacts et conséquences de cette période agitée ne peuvent être appréhendés aujourd'hui. Les mesures de déconfinement sont toujours d'actualité, retardées dans leur évolution par la résurgence de cas de COVID-19 partout en Belgique. Il nous apparaît clair que, pour l'instant, malgré les analyses financières de la situation faites par l'European Club Association notamment, nous n'avons pas assez de recul et sommes encore incapables d'imaginer l'impact à long terme que cette crise pourrait avoir sur le monde du football, surtout si la situation venait à se répéter. Cette possibilité est pourtant réelle, et comme l'a indiqué la spécialiste de la géopolitique prospective Virginie Raison-Victor : « On risque très fortement de voir l'épisode sous d'autres natures se répéter et se multiplier ». De nouveaux modes de gestion des clubs sportifs pourraient alors voir le jour et s'avérer plus adaptés à un monde potentiellement sous la menace de pandémies.

Comme les entretiens avec différents clubs belges l'ont indiqué, la gestion de ceux-ci n'est cependant pour l'instant pas appelée évoluer drastiquement dans les saisons à venir. La possibilité de voir la situation du début d'année 2020 (confinement total durant plusieurs mois) se répéter n'est pas encore une éventualité que ces acteurs du football ont envisagée. Il semble pourtant logique, pour les clubs professionnels du moins, de se pencher sur la question, étant donnés les enjeux et les sommes importantes qui en découlent.

Un changement dans les modes de gestion des clubs sportifs, s'il n'est pas encore nécessaire - et pourrait ne jamais l'être si la situation exceptionnelle qu'a engendré le COVID-19 ne se répète pas -, pourrait cependant s'avérer une piste de réflexion intéressante pour les clubs de football dans le cas d'une nouvelle pandémie globale.

Les clubs de football examinés ont, chacun à leur manière, adapté leur gestion aux circonstances exceptionnelles de ce début d'année 2020. Ceci prouve leur capacité à rebondir face à cet événement tout à fait inattendu et inédit, ce qui permet de garder confiance face à la survenance de problèmes du même type dans un avenir que l'on espère lointain.

BIBLIOGRAPHIE

Monographies :

Dehin, A. (2020, 28 janvier). *Plongée dans notre football amateur... où l'argent noir pullule.*

Récupéré sur : https://www.levif.be/actualite/belgique/plongee-dans-notre-football-amateur-ou-l-argent-noir-pullule-enquete/article-normal-1109695.html?cookie_check=1590932541

Diallo, A. (2019). *Les inégalités de salaires dans le football.*

Consulté le 14 juin 2020, à l'adresse <https://www.sportetcitoyennete.com/articles/les-inegalites-de-salaires-dans-le-football>

Diestschy, P. (2010). *Histoire du football.* Perrin

Dussauge, P., & Durand, R. (2009). *Strategor : Toute la stratégie d'entreprise.* Dunod.

European Club Association. (2020, juillet). *COVID-19 Financial Impacts on European Clubs.*

Consulté le 16 juillet 2020, à l'adresse https://www.eca-europe.com/media/4771/eca_covid-19-financial-impact-on-european-clubs.pdf

François, A., & Mercier, S. (2018). *L'exemple d'une gouvernance singulière d'un club sportif professionnel. Le FC Barcelone : plus qu'un club ?*

Consulté le 5 juillet 2020, à l'adresse https://www.researchgate.net/publication/327954536_L'exemple_d'une_gouvernance_singuliere_d'un_club_sportif_professionnel_Le_FC_Barcelone_plus_qu'un_club

Grün, L. (2004). *La difficile émergence de la profession d'entraîneur de football en France (1890-1950)*. Metz, France : De Boeck Supérieur.

Consulté le 8 mai 2020, à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-staps-2004-1-page-45.htm>

Haumont, A. (2016). *Quelle est la forme optimale pour organiser les clubs de football et les compétitions ?*

Meyssonnier, F., Mincheneau, M. (2013). *Le contrôle de gestion des clubs de football professionnel*

Rethacker, J. PH., Thibert, J. (2012). *La fabuleuse histoire du football*. Non Diction.

SPF Economie. (2020, juin). *Impact économique du coronavirus*.

Consulté le 31 juillet 2020, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/coronavirus/impact-economique-du>

Articles de périodiques :

Maumon de Longevialle, A. (2008) La création de l'UEFA.

Consulté le 2 juillet 2020, à l'adresse <http://www.wearefootball.org/PDF/la-creation-de-l-uefa.pdf>

Advisory, E.&Y. (2017). Baromètre des impacts économiques Changement de rythme - Novembre 2017.

Consulté le 19 juin 2020, à l'adresse [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-barometre-2017-des-impacts-economiques-et-sociaux-du-football-professionnel/\\$File/ey-barometre-2017-des-impacts-economiques-et-sociaux-du-football-professionnel.PDF](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-barometre-2017-des-impacts-economiques-et-sociaux-du-football-professionnel/$File/ey-barometre-2017-des-impacts-economiques-et-sociaux-du-football-professionnel.PDF)

Deloitte Sports Business Group. (2020, janvier). *Eye on the prize - Football Money League*.

Consulté le 21 mai 2020, à l'adresse <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>

Plus d'excuse pour MPH. (2019). *Sport Foot Magazine*, 30-34.

<https://sportmagazine.levif.be/sport/magazine/plus-d-excuse-pour-mph/article-normal-1168849.html>

Quin, G. (2014). *La reconstruction de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) après la Seconde Guerre mondiale (1944-1950). Jalons pour une histoire des relations internationales sportives*. *Staps*, 106(4), 21-35. Doi : 10.3917/sta.106.0021.

Sciensano. (2020, juillet). *COVID-19 – BULLETIN EPIDEMIOLOGIQUE DU 28 JUILLET 2020*.

Consulté le 28 juillet 2020, à l'adresse <https://covid-19.sciensano.be/sites/default/files/Covid19/Derni%C3%A8re%20mise%20%C3%A0%20jour%20de%20la%20situation%20%C3%A9pid%C3%A9miologique.pdf>

Pages webs :

ACFF. (s. d.). *Liste des clubs labellisés*. Consulté le 5 août 2020, à l'adresse

<https://www.acff.be/clubs/informations-labels/liste-des-clubs-labellises>

ACFF. (2020, 13 mai). *Les entraînements en plein air sont autorisés à nouveau*.

<https://www.acff.be/nouvelles/les-entraînements-en-plein-air-sont-autorises-nouveau-0>

ACFF. (2020b, août 14). *Report du début des championnats*.

<https://www.acff.be/nouvelles/report-du-debut-des-championnats-acff>

Alyce, A. (2016, 1 août). *FC Barcelone : le club révèle son nombre de socios ! ECOFOOT.FR*.

Consulté le 18 mai 2020, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/fcbarcelone-socios-1151/#:%7E:text=N%C3%A9anmoins%2C%20au%20cours%20de%20son,du%20club%20vivent%20en%20Catalogne%20>

- Audureau, W., Vaudano, M. (2020, 4 juin). *Coronavirus : du premier cas détecté de Covid-19 au déconfinement, la chronologie d'une crise mondiale*. Le Monde.fr. https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2020/05/12/coronavirus-de-la-chauve-souris-au-deconfinement-la-chronologie-de-la-pandemie_6039448_4355770.html
- Bertaudon, B. (2012, 14 février). *Le statut des clubs de football professionnel*. Come4News. <https://come4news.com/le-statut-des-clubs-de-football-professionnel/>
- Bolas, N. (2020, 6 juin). *How FC Barcelona became the King of Revenue*. Total Football Analysis Magazine. <https://totalfootballanalysis.com/analysis/business-finance/fc-barcelona-became-king-revenue>
- Burrion, P. (2020, 11 mars). *Les salaires des joueurs de football*. RTBF Info. <https://www.rtb.be/info/societe/detail-les-salaires-des-joueurs-de-football?id=10454379>
- Carre, N. (2018, 11 janvier). *Business model de l'entreprise : de quoi s'agit-il et comment le construire ?* Business-BUILDER. <https://business-builder.cci.fr/guide-creation/le-business-model/comprendre-le-business-model>
- Carre, N. (2020, 8 avril). *Le Business Model Canvas : concrétiser le business model de l'entreprise*. Business-BUILDER. <https://business-builder.cci.fr/guide-creation/le-business-model/agir-definir-votre-business-model>
- Ces dates qui ont bouleversé l'histoire du mercato*. (2017, 3 mai). Foot Mercato: Info Transferts Football - Actu Foot Transfert. <https://www.footmercato.net/a6139478880600365599-ces-dates-qui-ont-bouleverse-lhistoire-du-mercato>
- Classements championnats européens*. (s.d.). Eurotopteams. Consulté le 25 mars 2020, à l'adresse <http://www.eurotopteams.com/football/championnats.php>
- Coronavirus : le président de l'UEFA juge « prématurée » la décision d'arrêt de la Ligue 1*. (2020, 15 mai). Le Soir Plus. <https://plus.lesoir.be/301070/article/2020-05-15/coronavirus-le-president-de-luefa-juge-prematuree-la-decision-darret-de-la-ligue>
- Coudry, A. (2010, 26 octobre). *Le football génère 25.000 emplois en France*. Le Figaro. <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/2010/10/26/04016-20101026ARTFIG00777-le-football-genere-25000-emplois-en-france.php>
- Coupe du monde 2018 : quel impact économique en France ?* (2018, 3 juillet). Dynamique-Mag. <https://www.dynamique-mag.com/article/coupe-monde-impact-economique>

[france.10555#:%7E:text=Le%20minist%C3%A8re%20du%20Tourisme%20a,0%2C7%20%25%20du%20PIB.](#)

Dehin, A. (2020, 28 janvier). *Plongée dans notre football amateur... où l'argent noir pullule*. LeVif. https://www.levif.be/actualite/belgique/plongee-dans-notre-football-amateur-ou-l-argent-noir-pullule-enquete/article-normal-1109695.html?cookie_check=1590932541

Debiève, E. (2020, 1 avril). *Atalanta – Valence, une « bombe biologique »*. RTBF Sport. https://www.rtbf.be/sport/autres/detail_atalanta-valence-une-bombe-biologique?id=10472713

Delstanches, C. (2015, 15 décembre). *Quelles sont les conséquences pratiques de l'arrêt Bosman ?* RTBF Sport. https://www.rtbf.be/sport/football/belgique/jupilerproleague/detail_quelles-sont-les-consequences-pratiques-de-l-arret-bosman?id=9165248

EASI. (2019, 30 septembre). *EASI nomme deux nouveaux CEO et prépare une nouvelle vague de croissance*. EASI. Consulté 11 juillet 2020, à l'adresse <https://easi.net/fr/press/easi-nomme-deux-nouveaux-ceo-et-prepare-une-nouvelle-vague-de-croissance>

EASI. (s. d.). *A propos d'EASI*. Consulté 11 juillet 2020, à l'adresse <https://easi.net/fr/about-easi>

Euler Hermes. (s.d.). *Les fragilités de l'économie brésilienne, sous les projecteurs de la coupe du monde de football*. Eulerhermes.fr. Consulté le 24 juin 2020, à l'adresse <https://www.eulerhermes.fr/actualites/economie-bresilienne-et-coupe-du-monde.html>

FC Barcelona. (s.d.). *Histoire - Légendes | Site Officiel du FC Barcelone*. Barça. Consulté 25 juillet 2020, à l'adresse <https://www.fcbarcelona.fr/fr/club/histoire/legendes>

FIFA.com. (2014, 20 novembre). *L'histoire de la FIFA*. www.fifa.com. <https://fr.fifa.com/who-we-are/videos/l-histoire-de-la-fifa-2477121>

France Inter. (2020, 24 avril). *Pandémie : Pourquoi « risque-t-on de voir l'épisode se répéter sous d'autres formes » ?* <https://www.franceinter.fr/societe/pandemie-pourquoi-risque-t-on-de-voir-l-episode-se-repeter-sous-d-autres-formes>

Gerday, P. (2020, 27 mars). *Football amateur et chez les jeunes : le coup de sifflet final*. Le Soir Plus. <https://plus.lesoir.be/290594/article/2020-03-27/football-amateur-et-chez-les-jeunes-le-coup-de-sifflet-final>

- Gillet, E. (2018, 28 mai). *La répartition des 2,76 milliards d'euros aux 20 clubs de Premier League pour la saison 2017-2018*. SportBuzzBusiness. <https://www.sportbuzzbusiness.fr/la-repartition-des-276-milliards-deuros-aux-20-clubs-de-premier-league-pour-la-saison-2017-2018.html>
- Glatigny, V. (2020, 8 juin). *Circulaire - déconfinement - phase 3 à partir du 8 juin 2020 - secteur sportif*. ACFF. <https://www.acff.be/nouvelles/circulaire-deconfinement-phase-3-partir-du-8-juin-2020-secteur-sportif>
- Graybeal, G. (2017, 23 août). *Business Models for Content and Technology Plays – Media Innovation and Entrepreneurship*. Pressbooks. Consulté le 25 juin 2020, à l'adresse <https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/chapter/business-models-for-content-and-technology-plays/>
- Hellier, D. (2020, 6 mai). *Coronavirus Hits Value of Europe's Priciest Soccer Players*. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/tosv2.html?vid=&uuid=edd8e430-ddcd-11ea-af4d-2d72ace2c2eb&url=L25ld3MvYXJ0aWNsZXNmVmJyMC0wNS0wNS9jb3JvbmF2aXJ1cy1oaXRzLXZhbHVILW9mLWV1cm9wZS1zLXByaWNpZXN0LXNvY2Nlci1wbGF5ZXJzP3NyZWY9WmJkWGtWOHc=>
- Historique*. (s.d.). RBFA. Consulté le 23 mars 2020, à l'adresse <https://www.rbfa.be/fr/propos-de-nous/historique>
- Institut Pasteur. (2020, 27 juillet). *Maladie Covid-19 (nouveau coronavirus)*. <https://www.pasteur.fr/fr/centre-medical/fiches-maladies/maladie-covid-19-nouveau-coronavirus>
- John Hopkins University. (s. d.). *COVID-19 Map*. Johns Hopkins Coronavirus Resource Center. Consulté 28 juillet 2020, à l'adresse <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>
- Jomni, A. (2020, 25 mars). *Le TOP 20 des footballeurs les mieux payés de la planète*. Orangefootballclub. <https://orangefootballclub.com/fr/articles/footballeurs-payes-monde-2020/>
- Lansade, T. (2020, 28 mai). *Ligue 1, Liga, Premier League... : Dates et plans de reprise des championnats de football européens*. Gentside Sport. https://sport.gentside.com/football/ligue-1-liga-premier-league-dates-et-plans-de-reprise-des-championnats-de-football-europeens_art64667.html
- Latour, C. (2019, 1 juillet). *Le modèle d'affaires : les origines du concept (depuis 1960 jusqu'à aujourd'hui)*. hrimag. <https://www.hrimag.com/Le-modele-d-affaires-les-origines-du-concept-depuis-1960-jusqu-a-aujourd-hui>

- Laurent, F. (2020, 3 avril). *Coronavirus : l'ACFF fera tout pour préserver ses 650 clubs*. Le Soir Plus. <https://plus.lesoir.be/292197/article/2020-04-03/coronavirus-lacff-fera-tout-pour-preserver-ses-650-clubs>
- Les salaires des footballeurs révélés : Lionel Messi, Cristiano Ronaldo et Neymar restent les mieux payés de la planète*. (2020, 23 mars). Le Soir Plus. <https://plus.lesoir.be/289380/article/2020-03-23/les-salaires-des-footballeurs-reveles-lionel-messi-cristiano-ronaldo-et-neymar>
- L.F.P.T. (2017, 14 février). *Les sources de revenu des clubs de football*. La finance pour tous. <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/entreprise/secteurs-dactivites/sport-et-argent-le-cas-specifique-du-football/les-sources-de-revenu-des-clubs-de-football/>
- L.F.P.T. (2020, 18 février). *L'UEFA et le fair-play financier : une fausse bonne idée ?* La finance pour tous. <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/entreprise/secteurs-dactivites/sport-et-argent-le-cas-specifique-du-football/luefa-et-le-fair-play-financier-une-fausse-bonne-idee/>
- L'Union belge fait un GESTE pour le foot amateur : les dernières cotisations de la saison supprimées*. (2020, 31 mars). RTL sport. <https://www.rtl.be/sport/football/football-belgique/l-union-belge-fait-un-geste-pour-le-football-amateur-les-dernieres-cotisations-federales-de-la-saison-supprimees-1208896.aspx>
- Luthers, T. (2020, 31 juillet). *Waasland-Beveren a fait finalement plier la Pro League*. RTBF Sport. https://www.rtbef.be/sport/football/detail_waasland-beveren-a-fait-finalement-plier-la-pro-league?id=10553092
- Maillard-Pacini, G. (2020, 24 mars). *Le "match zéro du coronavirus : comment Atalanta - Valence est devenu une « bombe biologique »*. Eurosport. https://www.eurosport.fr/football/ligue-des-champions/2019-2020/le-match-zero-du-coronavirus-comment-atalanta-valence-est-devenu-une-bombe-biologique_sto7710611/story.shtml
- Manale, M. (2019, 21 août). *Quelle différence entre la gestion et le management de projet ? VISUAL PLANNING*. <https://www.visual-planning.com/fr/blog/quelle-difference-entre-la-gestion-de-projet-et-le-management-de-projet>
- Manceau, A. (2020, 9 mars). *Atalanta Bergame : recrutement, entraîneur, stratégie... voici pourquoi le club italien est l'une des sensations du moment...* Gentside Sport. <https://sport.gentside.com/football/atalanta-bergame-recrutement-entraîneur->

[strategie-voici-pourquoi-le-club-italien-est-l-une-des-sensations-du-moment_art64475.html](#)

Mathey, D. (2018, 30 août). *Football : comprendre l'évolution du mercato*. lacote. <https://www.lacote.ch/articles/sports/football/football-comprendre-l-evolution-du-mercato-780557>

Nafissi, S. (2016, 22 août). *Quels sont les modèles actionnariaux en vigueur dans l'industrie footballistique ?* ECOFOOT.FR. <https://www.ecofoot.fr/football-europeen-modeles-actionnariaux-1209/#:%7E:text=En%20Espagne%2C%20les%20clubs%20professionnels,d'une%20soci%C3%A9t%C3%A9%20anonyme%20classique.&text=G%C3%A9n%C3%A9ralement%20sous%20forme%20de%20soci%C3%A9t%C3%A9%20anonyme>.

News Tank Network. (2019, 22 mai). *Premier League : 9,2 Md£ (10,4 Md€) de droits TV domestiques et internationaux sur le cycle 2019-2022*. football.newstank. <https://football.newstank.eu/en/tour/news/147919/premier-league-9-2-md-10-4-md-droits-tv-domestiques-internationaux-cycle.html#:%7E:text=Les%20droits%20TV%20internationaux%20de,le%2030%2F05%2F2014.&text=Pour%20LaLiga%2C%20le%20montant%20des,de%20la%20p%C3%A9riode%202019%2D2024>.

NSOL. (2019, 18 février). *Dossier : City Football Group, le foot à l'échelle globale*. Demivolée.com. <https://www.demivolee.com/2019/02/28/dossier-city-football-group-le-foot-a-lechelle-globale/>

Origine et histoire du Football : la chronologie complète. (2019, 14 janvier). MACI. https://www.messageacaractereinformatif.com/origine-et-histoire-du-football-la-chronologie-complete/#Un_aperçu_global_des_vrais_debuts_du_football

Palierse, C. (2019, 28 novembre). *City Football Group illustre la spectaculaire expansion du « ; foot business »* Les Echos. <https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/city-football-group-illustre-la-spectaculaire-expansion-du-foot-business-1151403>

Palmarès du FC Barcelone - FC Barcelona Clan. (s.d.). fcbarcelonaclan. Consulté le 25 juillet 2020, à l'adresse <https://www.fcbarcelonaclan.com/museo/palmares-du-fcbarcelona.html>

P.E.D. (2016, 29 novembre). *Football : Voici comment créer son propre club de football*. La Meuse. <https://www.lameuse.be/15325/article/2016-11-29/voici-comment-cree-son-propre-club-de-football>

- Pele, L. (s.d.). *Calcul inflation entre 2 dates depuis 1901 et graphique Grande-Bretagne, Grande-Bretagne, Livre sterling britannique, GBP, Office for National Statistics (ONS), UK CPI*. fxtop. Consulté le 25 mars 2020, à l'adresse <https://fxtop.com/fr/calculateur-inflation-entre-deux-dates.php?A=4&C1=GBP&INDICE=UKCPI2005&DD1=31&MM1=01&YYYY1=1901&DD2=22&MM2=07&YYYY2=2020&btnOK=Calculer+%C3%A9quivalent>
- Perrin, E. (2013, 7 novembre). *Football : l'Histoire des transferts résumée en une minute*. Gentside Sport. https://sport.gentside.com/football/football-l-histoire-des-transferts-resumee-en-une-minute_art41547.html
- Pro League. (2020, 31 juillet). *Communication après l'Assemblée Générale de la Pro League*. <https://www.proleague.be/fr/pl/news/communication-apres-l-assemblee-generale-de-la-pro-league>
- Protocole de la phase 4 pour les événements sportifs*. (2020, juillet). <https://belgianfootball.s3.eu-central-1.amazonaws.com/s3fs-public/acff/Doc/ACFF/COVID-19/D%C3%A9confinement+4/Protocole+Organisation+d'%C3%A9v%C3%A9nement+sportif.pdf>
- RAAL La Louvière. (2020, 17 mars). *Organigramme 2019-2020*. https://www.raal.be/organigramme/2019-2020-organigramme-v1_page-0001/
- RAAL (2019). Bilan de la RAAL. Récupéré sur Centrale des Bilans.
- RBFA. (s.d.). *Football Amateur*. Consulté le 23 mars 2020, à l'adresse <https://www.rbfa.be/fr/competitions/football-amateur>
- Royal Antwerp FC - Fiche d'identité du club*. (2020, 22 juin). MadeInFoot. <http://www.madeinfoot.com/club/antwerp-233/fiche.html>
- RSCL. (2019). Bilan du RSCL. Récupéré sur Centrale des Bilans.
- RTBF. (2019, 27 décembre). *Les comptes du Standard sont dans le rouge*. RTBF Sport. https://www.rtbef.be/sport/dossier/standard/detail_les-comptes-du-standard-sont-dans-le-rouge?id=10396734#:~:text=Les%20cons%C3%A9quences%20financi%C3%A8res%20sont%20directes,moiti%C3%A9%20de%20ses%20capitaux%20propres
- RTL Info. (2020, 30 mars). *Coronavirus : du neuf pour les abonnements « suspendus » dans les salles de sport*. <https://www.rtl.be/info/belgique/societe/coronavirus-du-neuf-pour-les-abonnements-suspendus-dans-les-salles-de-sport-1208648.aspx>

- Sécurité sociale ONSS. (2020). *Instructions administratives / 2020-2 > Les personnes > Cas spécifiques > Travailleurs associatifs*. Socialsecurity. https://www.socialsecurity.be/employer/instructions/dmfa/fr/latest/instructions/persons/specific/community_workers.html
- SPF Economie. (2020, juillet). *Guide pour un redémarrage sûr de l'horeca*. <https://economie.fgov.be/fr/publications/coronavirus-guide-pour-un>
- Standard de Liège. (2020, 3 août). *François Fornieri entre au capital du Standard de Liège*. <https://standard.be/fr/news/francois-fornieri-entre-au-capital-du-standard-de-liege>
- The Football Association. (s.d.). *A history of the FA*. The FA. Consulté le 3 juin 2020, à l'adresse <http://www.thefa.com/about-football-association/what-we-do/history>
- Transfermarkt. (s. d.). *Balance des transferts*. Consulté le 19 mars 2020, à l'adresse https://www.transfermarkt.fr/transfers/transfersalden/statistik?sa=1&saison_id=2018&saison_id_bis=2018&land_id=0&nat=0&pos=&ws=&plus=1
- Transfermarkt. (s. d.). *Proximus League 19/20*. Consulté le 11 avril 2020, à l'adresse <https://www.transfermarkt.fr/2-division/startseite/wettbewerb/BE2>
- UEFA. (s. d.). *Saison 1960 UEFA*. Consulté le 24 mars 2020, à l'adresse <https://fr.uefa.com/uefaeuro/history/seasons/1960/>
- UEFA. (2020, 24 mars). *L'UEFA reporte l'EURO 2020*. Consulté le 26 juillet 2020, à l'adresse <https://fr.uefa.com/uefachampionsleague/news/025b-0ef36eec7507-817d37d50d1a-1000--l-uefa-reporte-l-euro-2020/>
- UEFA. (2017, 11 août). *Fair-play financier : tout ce qu'il faut savoir*. Consulté le 26 juillet 2020, à l'adresse <https://fr.uefa.com/community/news/newsid=2065498.html>
- UEFA. (2020, 17 juin). *Finale Champions League 2020 : date et lieu*. Consulté le 26 juillet 2020, à l'adresse <https://fr.uefa.com/uefachampionsleague/news/025e-0fb853677796-61190cc3fdb8-1000--finale-champions-league-2020-date-et-lieu/>
- UEFA. (2020, 17 juin). *Europa League, reprise le 5 août, finale le 21 août*. Consulté le 26 juillet 2020, à l'adresse <https://plus.lesoir.be/301070/article/2020-05-15/coronavirus-le-president-de-luefa-juge-prematuree-la-decision-darret-de-la-ligue>
- Verpoorten, B. (2020, 27 avril). *Covid-19 : le football amateur plongé dans l'inquiétude*. RTBF Info. https://www.rtbef.be/info/regions/liege/detail_covid-19-le-football-amateur-plonge-dans-l-inquietude?id=10490412

Walfoot. (s. d.). *Résultats foot, classements et les dernières infos des championnats*. Consulté 6 mai 2020, à l'adresse <https://www.walfoot.be/competitions>

What is the organizational structure in Liverpool Football Club? (2013, 4 décembre). Leadershipmohan.
<http://stevengerrardleadershipmohan.blogspot.com/2013/12/what-is-organizational-structure-in.html>

« Je soussigné, GODIN, Paul-Antoine, étudiant en Master 2, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.