

Louvain School of Management

Quel est l'impact d'une mauvaise gouvernance sur la performance des organisations sportives ?

Études de cas

Auteure : Emilie Peltier
Promotrice : Emilie Malcourant
Année académique 2021-2022

Remerciements

En préface de ce mémoire, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé, de près ou de loin, dans mes recherches.

En particulier, je remercie ma maman, ma plus grande supportrice, pour sa confiance en mes capacités, ainsi que pour l'immense soutien qu'elle m'a témoigné tout au long de mon parcours universitaire.

Merci également à ma famille et mes amis pour leur positivisme à toute épreuve, leur générosité et leurs encouragements lors de mes périodes de doutes.

Enfin, je souhaite remercier ma promotrice, Madame Emilie Malcourant, qui a accepté de me soutenir dans ce projet et m'a permis de travailler sur un sujet qui me passionne autant qu'il m'intrigue. Je la remercie pour son encadrement ainsi que pour les conseils qu'elle m'a prodigués lors de la rédaction de ce mémoire.

Table des matières

Liste des abréviations	1
Introduction	2
Partie 1 : Cadre théorique – Revue de Littérature	5
Chapitre 1 : Mise en contexte	6
1.1. Environnement des organisations sportives.....	6
1.2. Définition et typologies des organisations sportives.	12
1.3. Analyse des organisations par l'étude des configurations organisationnelles	15
Chapitre 2 : Gouvernance et performance des organisations sportives.....	20
2.1. Définition du concept de gouvernance	20
2.2. Les dimensions du concept de gouvernance	21
2.3. Principes fondateurs de bonne gouvernance.....	22
2.4. Organisations promotrices de bonne gouvernance	24
2.5. Modes de contrôle des organisations sportives.....	28
2.6. La performance des organisations sportives	30
Chapitre 3 : Mauvaise gouvernance du sport	34
3.1. Typologies des dérives économiques dans le sport	34
3.2. La corruption.....	38
3.3. Le dopage.....	39
3.4. Les paris truqués et le match fixing	41
Conclusions de la revue de littérature.....	44
Partie 2 : Cadre pratique – Etudes de cas	45
Chapitre 1 : Méthodologie	45
1.1. Méthode d'analyse	45
1.2. Choix des cas	46
1.3. Choix des outils d'analyse	47
Chapitre 2 : L'affaire « Footbelgate » - Scandale de matchs truqués dans le football belge.....	49
2.1. Historique des faits	50
2.2. Motivations	51
2.3. Sanctions et nouvelles mesures.....	52
2.4. Impacts sur la performance	53
2.5. Enjeux	55
Chapitre 3 : L'affaire « Festina » - Scandale de dopage dans le cyclisme	58
3.1. Historique des faits	59

3.2. Motivations	60
3.3. Sanctions et nouvelles mesures.....	61
3.4. Impacts sur la performance	62
3.5. Enjeux	64
Partie 3 : Recommandations et limites	67
Chapitre 1 : Constat général	67
Chapitre 2 : Recommandations.....	68
2.1. Recommandations communes	69
2.2. Recommandations spécifiques à la lutte anti-corruption et anti-trucage	70
2.3. Recommandations spécifiques à la lutte anti-dopage	71
Chapitre 3 : Limites de la recherche	73
Conclusion.....	74
Bibliographie.....	76
Annexes	87

Liste des abréviations

ONU	Organisation des Nations Unies
CIO	Comité International Olympique
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Santé
TAS	Tribunal Arbitral du Sport
AMA	Agence Mondiale Antidopage
ADEPS	Administration de l'Éducation Physique et du Sport
BLOSO	Bestuur voor de Lichamelijke Opvoeding, de Sport en het Openluchtlevens
INEPS	Institut National d'Éducation Physique et des Sports
SIGA	Sport Integrity Global Alliance
MOS	Mouvement Olympique et Sportif
UE	Union Européenne

Introduction

En 1945, l'écrivain révolutionnaire George Orwell a dit :

« Praticué avec sérieux, le sport n'a rien à voir avec le fair-play. Il déborde de jalousie haineuse, de bestialité, du mépris de toute règle, de plaisir sadique et de violence ; en d'autres mots, c'est la guerre, les fusils en moins » (cité par Huet, 2012).

À première vue, ces écrits peuvent paraître invraisemblables, car pour la plupart d'entre nous, le sport est avant tout synonyme de respect, d'unicité, d'égalité et de fair-play. La pratique sportive ne s'apparente dès lors en rien à la violence des affrontements caractéristiques d'un champ de bataille. Cependant, il semble que la ressemblance entre guerre et sport ne soit désormais plus si futile, tant ce secteur apparaît aujourd'hui comme le théâtre de nombreuses dérives.

Depuis toujours, le sport est un domaine qui passionne et fascine un grand nombre d'adeptes. À l'origine pratiqué par des amateurs et considéré comme un simple divertissement, ce secteur a rapidement connu une professionnalisation croissante au cours des années 70-80, avec l'apparition de partenaires commerciaux (sponsors, ...) et la multiplication de ses parties prenantes (Duquesne, 2017).

À la suite de cette professionnalisation, le secteur sportif a commencé à générer des flux monétaires de plus en plus importants, au point de faire aujourd'hui partie intégrante du marché économique, en représentant chaque année près de 2 % du PIB mondial (Amsalem & Mechmache, 2019).

Cependant, cette commercialisation soudaine du sport a également laissé la place à de nouvelles formes de dérives économiques. Dans ce secteur, la concurrence n'est plus seulement sportive, elle y est également économique et commerciale. Ainsi, au regard du potentiel lucratif qu'offre le secteur sportif, plusieurs individus malhonnêtes n'hésitent pas à enfreindre les lois afin de tirer profit de cette lucrativité et gagner de l'argent illégalement, quitte parfois à violer l'éthique sportive (Andreff, 2021). Exit la pensée Coubertinienne selon laquelle *« l'important est de participer »* (BFMTV, 2016). Les enjeux qui se cachent derrière les compétitions sportives s'avèrent être beaucoup plus vénaux et cupides qu'auparavant.

L'objet principal de ce travail portera sur la façon dont certaines de ces dérives influencent la performance des organisations du secteur sportif. L'objectif de notre recherche sera ainsi de

déterminer les grands enjeux qui se cachent derrière une mauvaise gouvernance sportive, aussi bien pour les acteurs du secteur que pour leur environnement extérieur. Au terme de ce travail, nous devrions ainsi pouvoir fournir une réponse à la question de recherche suivante : « *Quel est l'impact d'une mauvaise gouvernance sur la performance du secteur sportif et de ses organisations ?* ».

Pour tenter de répondre à cette question, nous adopterons une méthodologie divisée en 3 grandes étapes.

La première consistera en une mise en contexte. Une compréhension optimale de ce travail ne peut se faire qu'en ayant, au préalable, été informé des spécificités propres au secteur sportif. Il s'agira donc de poser un cadre global dans lequel les organisations sportives évoluent, et d'identifier les caractéristiques principales qui définissent les différents types d'organisation de ce secteur.

La seconde étape de ce travail sera analytique. Nous étudierons 2 cas concrets de dérives sportives et tenterons d'évaluer leur influence sur les performances du secteur. Pour cette analyse, des liens seront établis entre le cadre théorique, préalablement défini, et les faits observés lors de ces 2 études de cas.

Enfin, il ne paraissait pas concevable de limiter ce travail à la simple étude d'influence d'une mauvaise gouvernance sur la performance du secteur sportif. En effet, l'objet de cette étude traite d'un problème toujours d'actualité et qui persiste encore pour de nombreuses organisations sportives. C'est pourquoi, la dernière étape de notre méthodologie sera de formuler des recommandations et des potentielles solutions, susceptibles d'améliorer la gouvernance sportive.

Concernant les motifs qui se cachent derrière la rédaction de ce mémoire, les raisons qui m'ont incité à choisir un tel sujet sont multiples. Passionnée de sport depuis mon enfance, cet aspect a toujours eu une place importante dans ma vie, au point qu'il est aujourd'hui difficile de m'en passer. Au-delà des bienfaits de cette activité sur ma santé physique et mentale, je considère le sport comme étant synonyme de partage et de communion. Cependant, la succession des nombreux scandales dans le milieu professionnel, ces dernières années, n'ont fait que ternir l'image du sport, censé être fédérateur pour notre société. Cette atteinte à la réputation du secteur sportif, que j'affectionne tant, m'a poussé à vouloir comprendre les causes et les enjeux qui se cachaient derrière ces multiples manipulations.

De plus, au travers de ce travail, mon envie était également d'identifier des solutions qui permettraient de résoudre en partie cette problématique, avant que le secteur sportif ne subisse les conséquences irréversibles de sa mauvaise gestion. De nature positive, j'aspire à un mode de gouvernance des organisations sportives, pleinement efficace, qui permettrait à tout un chacun de jouir de tous les bienfaits qu'offre ce secteur, sans que ce dernier ne soit sans cesse perverti par des manipulations frauduleuses.

Partie 1 : Cadre théorique – Revue de Littérature

L'ensemble de nos investigations ont pour objectif d'étudier l'influence d'une mauvaise gouvernance sur la performance des organisations sportives, mais également sur leur environnement extérieur. Cependant, avant d'espérer pouvoir comprendre les enjeux et les impacts de ces mauvaises pratiques sur l'ensemble du secteur, il convient de s'accorder sur les définitions de chacun des éléments constitutifs de notre sujet d'étude. Ce n'est qu'une fois que les bases théoriques seront explicitement définies, que nous pourrons nous en servir pour répondre à notre question de recherche. Par conséquent, la première partie de ce travail sera dédiée à l'exploration de multiples sources scientifiques qui serviront de référence lors de la rédaction de notre partie analytique.

Dans un premier chapitre, nous commencerons par décrire l'environnement général des organisations sportives d'un point de vue politique, économique, socio-culturel et législatif. La description de ces caractéristiques environnementales nous permettra de mieux comprendre le fonctionnement des organisations sportives et de mieux appréhender les éventuelles faiblesses du secteur en termes d'économie, de lois, de réputation ou même d'équilibre politique.

Le second chapitre sera, quant à lui, entièrement consacré aux éléments qui permettent d'assurer une bonne gestion des organisations et de leur performance. Comprendre en quoi consiste une bonne gouvernance du sport est indispensable si l'on souhaite pouvoir combattre les dérives rencontrées dans ce secteur et formuler des pistes d'améliorations crédibles. Dans ce chapitre, nous tâcherons donc de fournir une définition de ce concept de gouvernance ainsi que de ses principes fondateurs, et d'identifier les institutions qui assurent actuellement leur bonne application. Ensuite, il conviendra également de décrire les modes de contrôles qui permettent d'assurer la bonne gestion des organisations et de décrire les principales composantes du concept de performance.

Enfin, le troisième et dernier chapitre de cette partie théorique sera consacré aux différentes formes de dérives sportives susceptibles d'apparaître dans le sport et qui traduisent souvent des faiblesses dans la gouvernance de ce secteur.

Chapitre 1 : Mise en contexte

1.1. Environnement des organisations sportives

Afin de mieux comprendre les modes de gouvernance des organisations sportives et ainsi obtenir une vision globale du fonctionnement de ce secteur, il convient d'étudier leur macro-environnement. En analysant cet environnement sur base de facteurs politiques, économiques, socio-culturels et législatifs, il est possible de définir un cadre global dans lequel ces organisations évoluent et performant au quotidien. Toutefois, cet environnement étant en constante évolution, l'analyse de ces facteurs doit être revue régulièrement afin de tenir compte des changements environnementaux auxquels ce secteur est régulièrement confronté (Diskeuve, 2019).

1.1.1. Environnement politique

Alors que certaines formes de pratiques sportives existent depuis plusieurs centaines d'années, sous couvert d'amateurisme, c'est véritablement au cours du XXe siècle que le mouvement sportif a pris de l'ampleur au sein de la société. À partir des années 1970, le domaine sportif s'est étendu au secteur professionnel pour finir par inclure des domaines juridiques, sociaux et économiques, donnant ainsi naissance au mouvement sportif moderne (Zintz & Winand, 2013). Par ailleurs, Pieron et De Knoop (cité par Desbordes, Hautbois, & Aymar, 2019) précisent que ce mouvement sportif « *s'est construit comme conséquence du besoin de réguler la pratique sportive pour l'organisation de compétitions sportives, d'abord nationales, internationales par la suite* ».

À la suite de cette évolution fulgurante, est apparue la nécessité de créer des structures encadrant les activités sportives, ainsi que des mesures permettant de réguler la pratique de ces activités (Zintz & Winand, 2013). Des organisations non-gouvernementales, interconnectées entre elles, ont ainsi vu le jour.

Ces organisations non-gouvernementales s'organisent en 5 niveaux : international, national, européen, national, régional et local. Les organes de référence en matière sportive sont, par conséquent, différents selon le niveau de gestion concerné.

En ce qui concerne les décisions de gestion prises au niveau **international**, le sport est une compétence qui relève principalement du mouvement olympique et de l'ONU¹.

En ce qui concerne le mouvement olympique, il est né en 1894 et est lui-même constitué d'un CIO², de fédérations nationales olympiques et de comités nationaux olympiques. Sa mission, telle que décrite par la charte olympique, est « *de contribuer à la construction d'un monde meilleur et pacifique en éduquant la jeunesse par le biais d'une pratique sportive en accord avec l'olympisme et ses valeurs* » (Zintz & Winand, 2013). Ces organes internationaux ont été développés pour harmoniser les règles sportives universelles entre les pays (Desbordes, Hautbois, & Aymar, 2019).

Pour ce qui est de l'ONU, ce dernier est constitué de plusieurs organisations dont deux d'entre elles possèdent des compétences en matière sportive : l'OMS³ et l'UNESCO⁴. En 1978, l'UNESCO adopte par ailleurs une Charte internationale de l'éducation physique et du sport qui souligne que « *tout être humain a le droit fondamental d'accéder à l'éducation physique et au sport, qui sont indispensables à l'épanouissement de sa personnalité* » (Desbordes, Hautbois, & Aymar, 2019).

Ces institutions internationales sont également soutenues par des instances régulatrices telles que le TAS⁵ et l'AMA⁶. Le but principal de ces organisations est de gérer la mise en place des règles sportives et de s'assurer de leur bonne application (Zintz & Winand, 2013).

Au niveau européen, l'Union européenne a, pendant longtemps, été inactive en matière sportive. Cependant, dès lors que le sport fut considéré comme une activité économique à part entière, de nombreuses lois européennes ont vu le jour et impacté le secteur sportif. Cette instance n'entend pas, à l'heure actuelle, participer à l'harmonisation des règles sportives dans les pays membres, mais condamne bon nombre de pratiques illégales telles que le dopage, les paris sportifs frauduleux ou encore le blanchiment d'argent (Desbordes, Hautbois, & Aymar, 2019).

¹ Organisation des Nations Unies. Fondée en 1945 par les représentants de 51 pays fondateurs dont la Belgique et la France, cette organisation internationale compte aujourd'hui près de 193 états membres. L'ONU constitue principalement un forum de discussions où les états membres peuvent s'exprimer sur des problèmes complexes et y apporter une réponse commune.

² Comité international olympique.

³ Organisation mondiale de la santé.

⁴ Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la santé.

⁵ Tribunal arbitral du sport

⁶ Agence mondiale antidopage.

Dans le cadre international, s'inscrivent ensuite les divers **systèmes nationaux**, propres à chaque pays.

Dans notre pays, la Belgique, l'organisation du sport se veut singulière puisque les décisions de gestion sportives ne sont pas centralisées au sein d'une seule et même institution. À la suite de la réforme constitutionnelle de 1970, le sport a été communautarisé et est ainsi devenu la responsabilité des Régions et Communautés. En 1978, les fédérations sont officiellement scindées en ailes communautaires et les compétences en matière sportive sont dès lors séparées entre les Communautés belges (francophone, flamande et germanophone). Chacune de ces communautés possède aujourd'hui sa propre administration des sports, responsable de la supervision générale et du subventionnement des organisations sportives en Belgique.

En Fédération Wallonie-Bruxelles, le sport est une compétence à charge de l'ADEPS (l'administration de l'éducation physique, du sport et de la vie en plein air). Sous tutelle du Ministère des sports, cette organisation a pour mission de « *promouvoir, d'organiser, d'encourager et d'encadrer des activités physiques et sportives auprès de la population francophone de Wallonie et de la Région de Bruxelles-Capitale* » (Fédération Wallonie-Bruxelles, 2021).

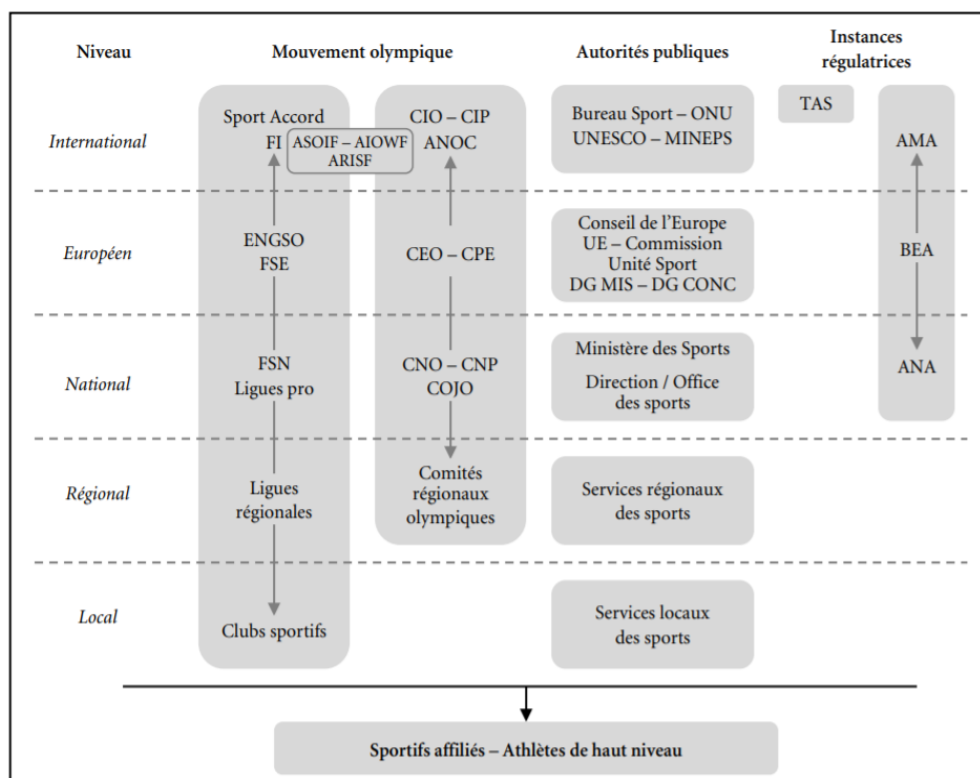
En ce qui concerne la Région flamande, cette compétence relève de l'organisation Sport Vlaanderen, autrefois appelée le BLOSO. Par homologie avec l'ADEPS, l'administration sportive de la Communauté flamande a pour principale mission la promotion du sport au sein de la société belge (Sport Vlaanderen, 2022).

Ensemble, ces 2 administrations forment l'INEPS (l'Institut national d'éducation physique et des sports), créant ainsi une harmonie entre la Communauté flamande et wallonne (Zintz & Winand, 2013).

L'organisation des activités sportives est quelque peu différente en Communauté germanophone, où le sport relève principalement de la responsabilité du ministre-président et du ministère des Sports. La particularité de ce mode d'organisation est que cette compétence n'est pas la seule à charge du ministre-président de la Communauté. En effet, en parallèle de ses fonctions sportives, ce dernier possède également des attributions dans d'autres domaines tels que les Finances, les Relations extérieures, ou même l'Emploi (Thibaut, 2000).

Bien que le sport ne relève aujourd'hui plus uniquement des compétences de l'Etat, l'Autorité fédérale continue toutefois de mener certaines politiques en matière sportive (statut social du sportif, commission paritaire des sports, ...) (Zintz & Winand, 2013).

Fig.1 - Schéma de l'organisation du sport international



Zintz & Winand, 2013, « *Les fédérations sportives* », p.7.

1.1.2. Environnement économique

À l'instar de son environnement politique, l'environnement économique du sport s'est, lui aussi, rapidement développé. Pourtant pratiqué depuis plusieurs centaines d'années, ce n'est que dans la seconde moitié du 20^e siècle que les premiers économistes ont considéré le sport comme un domaine de l'économie (UTLS, 2002). Ce retournement a ainsi rompu avec la pensée Coubertinienne selon laquelle ce secteur est essentiellement fondé sur le bénévolat et majoritairement réservé aux amateurs fortunés (Barget & Vaillau, 2008).

Grâce à la médiatisation croissante, la professionnalisation et la mondialisation des pratiques sportives, l'économie sportive a ainsi connu un développement fulgurant, pour finir par générer

d'importantes entrées d'argent annuelles (Barget & Vaillau, 2008). Elle représenterait aujourd'hui plus de 2 % du PIB mondial et générerait un chiffre d'affaires mondial qui avoisinerait les 1200 milliards d'euros. Par ailleurs, la croissance annuelle de cette part est estimée à près de 4 % (Amsalem & Mechmache, 2019).

Cette croissance peut s'expliquer, en partie, par le fait que le marché du sport ne se limite pas uniquement à la mise à disposition d'infrastructures sportives. Ce marché inclut également d'autres activités telles que la vente de matériel sportif, les spectacles sportifs ou encore le sport télévisé, qui représente la plus grande part du marché du sport (UTLS, 2002). L'apparition de nouvelles techniques marketing telle que le sponsoring a également contribué à accroître davantage les parts de marché de ce secteur.

À la suite de cet accroissement fulgurant de l'économie du sport, les pouvoirs publics de nombreux pays ont été amenés à développer leur propre structure de financement du sport. (Barget & Vaillau, 2008).

Pour ce qui est de la Belgique, les subsides et financements offerts aux organisations sportives relèvent de la compétence des Régions et des Communautés, plus particulièrement de leur administration générale (l'ADEPS pour la Région Wallonie-Bruxelles, Sport Vlaanderen pour la Région flamande et le ministère des Sports pour la Communauté germanophone).

1.1.3. Environnement socioculturel

Contrairement au développement fulgurant de l'économie des organisations sportives, l'évolution de l'environnement socio-culturel s'est voulue progressive. Initialement réservé à un panel restreint d'individu, ce n'est qu'au fil du temps que la pratique sportive a graduellement gagné en popularité, jusqu'à devenir un élément à part entière du quotidien de nombreux individus. En 2020, on estimait à plus de 30 % la part de la population mondiale pratiquant une activité sportive régulière (Ramos, 2020). En Belgique, c'est plus de 50 % de la population qui affirme pratiquer du sport régulièrement (à hauteur de minimum une fois par semaine). Cette moyenne est largement supérieure à la moyenne européenne. Cela permet à notre pays de se classer 16^e parmi les 20 pays les plus sportifs du monde (Ramos, 2020).

Parmi les différentes pratiques sportives, le football reste la discipline la plus populaire en Belgique, comptant près de 200 000 membres en Fédération Wallonie-Bruxelles. Ce dernier est ensuite suivi du tennis (84 000 affiliés), du basketball (47 000 membres) et de la gymnastique

(35 000 membres) (Bselga, 2019). En raison de la récente crise du Coronavirus qui a touché le monde en 2020, ces chiffres restent les plus représentatifs de la popularité réelle que connaît le sport au sein de notre société.

En outre, le sport a, depuis toujours, été caractérisé par une forte multiculturalité. Grâce à sa présence mondiale, ce secteur compte aujourd'hui plusieurs millions d'adeptes issues de cultures différentes. Du fait de cette diversité culturelle, le sport est très vite apparu comme un instrument d'intégration sociale, susceptible de faciliter la compréhension interculturelle (Gasparini & Cometti, 2010).

Cependant, à l'heure actuelle, ce potentiel n'est pas pleinement exploité. En effet, la multiculturalité des acteurs du secteur sportif n'est pas toujours synonyme d'harmonie sociale. Plusieurs problèmes de racismes ou de mauvaise communication/mésententes surviennent encore et peuvent impacter directement la performance des organisations sportives en donnant lieu à des conflits en tout genre (raciaux, sexistes, ...) (Casparini, 2008).

1.1.4. Environnement législatif

La présence de multiples institutions compétentes en matière sportive dans l'environnement politique des organisations implique nécessairement l'existence de nombreuses règles qui régissent l'ensemble du secteur.

Contrairement aux pratiques sportives, qui existent depuis l'Antiquité, le droit du sport est un concept plutôt récent. Né principalement de la volonté de l'Etat de mieux organiser les pratiques sportives, c'est à la suite de la loi du 16 juillet 1984, que le terme de « droit du sport » est entré dans l'usage. Cette loi fut la première relative à l'organisation et la promotion des activités physiques et sportives. L'article 1 de cette loi stipule que :

« Les activités physiques et sportives constituent un facteur important d'équilibre, de santé, d'épanouissement de chacun ; elles sont un élément fondamental de l'éducation, de la culture et de la vie sociale. Leur développement est d'intérêt général et leur pratique constitue un droit pour chacun quels que soient son sexe, son âge, sa capacité ou sa condition sociale. » (Art. 1. Loi n°84-610 du 16 juillet 1984)

En conséquence de cette loi, de nombreux autres textes législatifs sont entrés en vigueur afin de renforcer la réglementation des pratiques sportives. Désormais, le droit du sport fait partie intégrante du mouvement sportif et constitue une branche à part entière du droit étatique.

Toutefois, il apparaît que le cadre législatif du secteur sportif est un cadre complexe dans lequel s'entremêlent de multiples lois internationales, nationales, olympiques ainsi que des règles propres à chaque discipline. En effet, le terme de « droit du sport » est large de sens. Il désigne non seulement les règles d'encadrement de la pratique sportive en général, mais également les règles juridiques propres à chaque institution sportive (Barget & Vaillieu, 2008).

Par conséquent, cette multitude de lois, émanant des diverses institutions, complexifie la compréhension de l'encadrement législatif du secteur sportif.

La revue de littérature consacrée à l'étude des contextes politiques, économiques, socioculturels et législatifs des institutions sportives a permis de démontrer le caractère très changeant de l'environnement auquel fait face ce secteur. Le sport est aujourd'hui un domaine d'activités qui séduit de plus en plus d'adeptes et dont la part de marché global ne cesse de croître au fil des années. De nouvelles règles législatives relatives à ce secteur continuent ainsi d'être régulièrement élaborées par de multiples organes compétents en la matière. Cependant, au regard de l'étendue du secteur sportif, il semble difficile de déterminer précisément quelles organisations sont les plus susceptibles d'être impactées par ces changements. Il convient donc désormais d'identifier et de définir les différents types d'organisation qui sont concernés par ces variations environnementales et qui peuvent être qualifiés d'organismes sportifs à proprement parler.

1.2. Définition et typologies des organisations sportives.

Le terme « organisation sportive » est assez large et peut désigner plusieurs types d'organisme. Des petits clubs amateurs aux fédérations sportives nationales, en passant par les entreprises de services sportifs et le ministère des Sports, il apparaît que les organisations sportives peuvent revêtir de multiples formes. Elles se différencient alors les unes des autres sur divers aspects tels que la taille, les objectifs, le bénéfice généré, la configuration ou même la structure organisationnelle.

Du fait de cette diversité de formes, mais également de la pluralité des acteurs et des buts poursuivis dans chaque institution, il est devenu complexe de fournir une définition précise et commune à ces organisations.

Malgré tout, Barget et Vaillau (2008) semblent résumer les éléments caractéristiques de toute organisation sportive et définissent ces dernières comme :

« Un ensemble cohérent de ressources humaines, matérielles et financières, collectivement et intentionnellement ordonnées par ses parties prenantes, que motive leur propre intérêt et qui se donne des règles, afin d'atteindre un but commun qui tient essentiellement à la production d'actions, de biens, de services liés aux pratiques sportives »

À ces multiples formes s'ajoutent également de multiples natures d'organisations sportives. Dès lors, il est possible de différencier les institutions du secteur sportif selon leur nature juridique, économique ou sociologique (Bayle, 2007).

La nature **juridique** consiste à déterminer s'il s'agit d'une association sportive (ligue, fédération ou simple club amateur), d'une entreprise sportive privée (poursuivant une finalité de profit et évoluant dans un environnement concurrentiel) ou d'une institution sportive publique (dirigée essentiellement par l'Etat).

La nature **économique** a pour objectif de définir si une organisation appartient au secteur marchand (poursuivant un but lucratif) ou au non-marchand (à but non-lucratif).

Enfin, concernant la nature **sociologique**, il s'agit d'identifier les organisations qui s'inscrivent dans une perspective essentiellement managériale ou plutôt académique.

Malgré toutes ces différences, il existe cependant un point commun à toute organisation. En effet, quelle que soit la nature ou la forme de l'organisation, son objectif sera toujours de satisfaire une demande de consommation en rapport avec le domaine sportif, qu'il s'agisse d'un bien ou d'un service (Lassalle, 2015).

La difficulté de donner une définition universelle des organisations sportives a alors conduit certains auteurs à classer ces organismes, suivant différentes typologies. Alors que des auteurs comme Defrance et Pociello (1992) ont développé une typologie fonctionnelle de ces organisations, d'autres, à l'instar de Gasparini (2000), ont étudié le secteur sportif suivant une typologie sectorielle. Cependant, dans le cadre d'une étude de gouvernance de ces organismes, c'est la typologie par niveau d'intégration proposée par Bayle (2007) qui s'avère la plus

pertinente. Contrairement aux deux précédentes, cette dernière présente l'avantage de s'inscrire dans une perspective plus managériale et apparaît comme un complément d'aide pour étudier la bonne gestion des organisations sportives (Barget & Vaillau, 2008).

Comme décrit sur le schéma ci-dessous (cfr Fig.2), la typologie développée par Bayle est constituée de **4 niveaux**. Le premier niveau s'apparente aux organisations du mouvement sportif (système sportif commun). Le second niveau inclut les organisations directement associées au secteur du sport, mais qui ne font pas partie de l'organisation fédérale comme les fédérations, les ligues ou autres clubs sportifs. Il s'agit essentiellement des entreprises commerciales ou d'événementiel du secteur du sport. Les troisième et quatrième niveau désignent respectivement les organisations en relation avec le sport (ministère des Sports, médias sportifs, ...) et les organisations utilisant le sport comme support de management, mais sans relation particulière avec ce dernier. Selon Bayle, seuls les organismes appartenant aux deux premiers niveaux sont considérés comme des organisations sportives à proprement parler (Barget & Vaillau, 2008). Notre étude ne portera donc que sur les organismes appartenant à l'un de ces deux niveaux.

Fig.2 - Les niveaux de classification des organisations selon Bayle

NIVEAU 1	ORGANISATIONS « AU CŒUR » DU SECTEUR SPORT (ORGANISATIONS DU MOUVEMENT SPORTIF) Fédérations sportives et associations affiliées aux fédérations Ligues et clubs sportifs professionnels
NIVEAU 2	AUTRES ORGANISATIONS DU SECTEUR SPORT Entreprises de services sportifs (parfois agréées par une fédération) Organisateurs d'événements sportifs (inscrits parfois aux calendriers fédéraux) Associations sportives non affiliées à une fédération sportive
NIVEAU 3	ORGANISATIONS EN RELATION AVEC LE SPORT Ministère de l'Éducation nationale, ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative... Services « sport » des collectivités locales Entreprises de conseils sportifs, médias sportifs, agences de communication spécialisées sport...
NIVEAU 4	ORGANISATIONS (sans relation avec le sport) UTILISANT LE SPORT COMME SUPPORT DE MANAGEMENT Grandes entreprises notamment et plus largement toute organisation publique ou privée

Barget, & Vaillau, 2008. « *Management du sport (1re édition)* ».

La définition telle qu'élaborée ci-dessus a permis de mettre en avant l'existence de multiples formes d'organisations sportives. Ces nombreuses différences impliquent nécessairement que la manière dont ces organisations fonctionnent diffère également les unes aux autres. C'est pourquoi, une étude des structures organisationnelles et des configurations qu'adoptent ces

organismes peut apparaître comme une manière alternative de définir les modes de fonctionnement des organisations sportives. L'identification des éléments structurels, propres au secteur sportif, permettra également de formuler des préconisations quant au meilleur type de configuration à adopter pour ainsi améliorer la gestion du sport.

1.3. Analyse des organisations par l'étude des configurations organisationnelles

Henri Mintzberg (cité dans Piroton, 2020) fut un des premiers chercheurs à analyser les modes de fonctionnement des organisations, au travers de l'étude de leurs configurations. Spécialiste en sociologie des organisations, ce professeur de management a développé un cadre d'analyse, applicable aux institutions sportives. Ce cadre s'articule autour de 4 principales variables : la structure et les modes de coordination des organisations, les facteurs de contingence et leur environnement global, les buts qu'elles poursuivent, et le pouvoir de leurs acteurs (Piroton, 2020).

1. La structure et les modes de coordination des organisations

La structure d'une organisation peut être définie de diverses manières. Si l'on reprend la définition émise par Ramanantsoa et Thiéry-Baslé (cité dans Lassalle, 2015), cette dernière s'apparente à « *un ensemble de fonctions et de relations déterminant formellement les missions que chaque unité composante de l'organisation doit accomplir et les modes de collaborations entre ces unités* » (Lassalle, 2015). De ce point de vue, il apparaît donc que la structure d'une organisation se caractérise principalement par les unités qui la composent et les dynamiques relationnelles qui existent entre ces unités. Les choix structurels d'un manager seront déterminants pour permettre à une organisation de revêtir la meilleure configuration possible et de se montrer suffisamment performante.

De son côté, Mintzberg donne une autre définition à la structure des organisations, considérant cette dernière comme étant « *la somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* » (cité par Piroton, 2020). Dès lors, la théorie de Mintzberg requiert d'analyser 2 éléments nécessaires : le niveau de spécialisation et le niveau de coordination d'une organisation (Desbordes, Hautbois, & Aymar, 2019).

Le niveau de spécialisation requiert d'identifier la manière dont les tâches sont réparties au sein de l'organisation. Ce niveau définit donc l'intensité de la division du travail au sein de l'organisation. Cette division peut être faite de manière horizontale ou verticale (Pirrotton, 2020). La force de la division horizontale détermine le niveau de polyvalence des travailleurs. Plus elle est faible, plus les employés doivent faire preuve de polyvalence. Quant à l'intensité de la division verticale, elle détermine la mesure selon laquelle les tâches de conception sont séparées des tâches d'exécution.

Concernant la manière dont les tâches sont coordonnées au sein d'une organisation, Mintzberg identifie 6 mécanismes de coordination possibles (Barget & Vailleau, 2008) :

1. *L'ajustement mutuel*. Ce mécanisme se fonde sur une communication informelle entre les parties prenantes de l'organisation. Ainsi, des décisions peuvent être prises sans être formalisées par écrit. Un simple échange de paroles suffit.
2. *La supervision directe*. Elle se caractérise par la mise en place de plusieurs chefs de départements. Ce mécanisme facilite la centralisation des informations. Le directeur de l'organisation a alors la responsabilité de coordonner les tâches entre les sous-unités et de faire circuler l'information.
3. *La standardisation des procédés*. Ce mécanisme consiste à établir un ensemble de règles de fonctionnement pour faciliter l'atteinte des objectifs.
4. *La standardisation des résultats*. Dans ce mode de coordination, l'organisation cherche à faciliter la coordination des tâches en se fixant des objectifs minimums à atteindre. Il existe cependant un risque de sous-efficacité. En se concentrant essentiellement sur ces objectifs minimaux, les parties prenantes risquent de rater des opportunités d'atteindre des résultats supérieurs aux standards fixés.
5. *La standardisation des qualifications*. L'organisation mise sur une homogénéité des compétences de ses membres. Cela permet aux dirigeants de ne pas être dépendants des compétences de certains employés et de pouvoir les substituer facilement. Cependant, ce mécanisme de coordination tend à effacer les spécificités propres à chaque poste.

6. *La standardisation des normes/valeurs.* Ce mécanisme implique, pour les dirigeants, de définir une culture au sein de l'organisation afin de faciliter la coordination des tâches.

2. *Les facteurs de contingence et l'environnement global de l'organisation*

L'identification des facteurs de contingence, définis par Mintzberg, consiste à déterminer les éléments propres à chaque organisation. Il peut s'agir de sa taille, son âge, son secteur d'activité, sa stabilité sur le marché ou même de son système technique.

Dans sa théorie, Mintzberg précise que la capacité à évaluer l'environnement des organisations dépend de la complexité et de la stabilité de ce dernier (Piroton, 2020). Dès lors, plus un environnement sera complexe et instable, plus il sera difficile de déterminer avec précision les caractéristiques de cet environnement. À l'inverse, plus il sera stable, plus il sera facile d'en obtenir une définition claire.

3. *Les buts poursuivis par l'organisation*

La définition des buts d'une organisation semble indispensable pour en comprendre le mode de fonctionnement. Selon Mintzberg, les actions des acteurs d'une organisation sont guidées par les objectifs que poursuit cette dernière.

Dans leurs travaux, Nizet & Pichault distinguent les buts de mission des buts de système.

Un but de mission se définit comme tout but qui « *a trait aux produits, aux services ou encore aux clients de l'organisation* » (Grootaers, 2005). Mintzberg considère qu'il en existe une multitude et que ces derniers varient selon l'apport que fait l'organisation à la société. Pour un club de football amateur, un but de mission est, par exemple, de parvenir à affilier plus de 200 nouveaux membres.

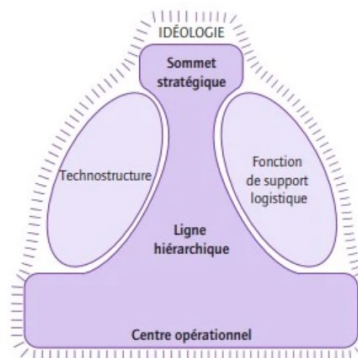
Un but de système consiste, quant à lui, en un but qui « *se rapporte aux caractéristiques de l'organisation ou de ses membres, indépendamment des biens ou services qu'elle produit* » (Grootaers, 2005). Dans ce cas-ci, Mintzberg en identifie 4 que les organisations sportives sont susceptibles de poursuivre : un but de survie, un but d'efficacité, un but de contrôle de l'environnement ou un but de croissance (Nizet & Pichault, 1999).

Mintzberg, à l'instar de Nizet & Pichault, suggère alors d'identifier, pour chacune de ces deux natures, les buts propres à une organisation pour mieux en comprendre le fonctionnement (Piroton, 2020).

4. *Le pouvoir des acteurs*

Dans le cadre d'analyse qu'il propose, Henri Mintzberg considère les acteurs des organisations comme des détenteurs d'influence, capable d'apporter des changements dans l'organisation à laquelle ils appartiennent (Piroton, 2020). Ces acteurs apparaissent comme des éléments constitutifs de n'importe quelle structure organisationnelle. Mintzberg identifie six types d'acteurs, inhérents à toute organisation : un centre opérationnel, un sommet hiérarchique, une ligne hiérarchique, une technostucture, un support logistique et une idéologie (Barget & Vaillau, 2008).

Fig.3- Éléments de la structure organisationnelle



Barget, & Vaillau, 2008. « *Management du sport (1re édition)* ».

La différence entre les divers types d'organisation réside alors dans la manière dont ces six unités se coordonnent, donnant ainsi naissance à plusieurs configurations organisationnelles.

Les résultats des travaux de Mintzberg ont, par la suite, été reconnus et repris par d'autres auteurs pour approfondir la réflexion autour de la structure organisationnelle des organisations sportives. C'est le cas de Nizet & Pichaut qui s'en sont notamment servi comme cadre d'analyse pour l'étude des différents modes de fonctionnement des organisations sportives (Piroton, 2020). Les 2 auteurs ont alors distingué 5 types de configurations possibles :

1. *La configuration entrepreneuriale.* Ce type de configuration correspond aux petites organisations avec un nombre restreint de membres. Cette configuration se veut simple avec un dirigeant qui supervise de manière directe les autres parties prenantes et prend seul les décisions.
2. *La configuration missionnaire.* Cette configuration se caractérise par une faible division du travail et une prédominance pour des buts de mission.
3. *La configuration mécaniste :* elle est caractérisée par une forte division du travail verticale ainsi qu'une forte standardisation des procédés.
4. *La configuration adhocratique.* Dans ce type de configuration, les membres sont très qualifiés. En revanche, la division du travail, aussi bien verticale qu'horizontale, est faible. Les décisions stratégiques restent centralisées alors que les décisions opérationnelles sont décentralisées et confiées aux divers départements.
5. *La configuration professionnelle.* Elle se caractérise par une forte qualification de ses membres. Le pouvoir se situe dans les derniers bas de la pyramide hiérarchique.

La définition de chacune des quatre variables de la théorie de Mintzberg aide à mieux comprendre le fonctionnement et les rôles occupés par les organisations du secteur sportif.

L'intégralité de ce premier chapitre nous a permis de poser un contexte global dans lequel les institutions sportives évoluent. Nous connaissons désormais la définition d'une organisation sportive, les différentes configurations organisationnelles qu'elles peuvent adopter ainsi que l'environnement très évolutif auquel elles font face. Cette mise en contexte est indispensable dans le cadre de ce mémoire consacré à l'influence d'une mauvaise gouvernance sur la performance du secteur sportif. En effet, les nombreuses subtilités, propres à ce secteur, devront être considérées dans l'analyse des problèmes de gouvernance sportive rencontrés actuellement et la formulation des recommandations.

Chapitre 2 : Gouvernance et performance des organisations sportives

Avant de pouvoir tenter d'évaluer l'influence d'une mauvaise gestion des organisations sportives sur leur performance, il est nécessaire de savoir ce dont on parle et de comprendre chacun des éléments qui constitue notre sujet d'étude. L'objet de ce travail porte sur la gouvernance des organismes du secteur sportif et l'influence que peuvent avoir certaines défaillances managériales sur leur performance. Dès lors, nous commencerons par définir cette notion de gouvernance sportive afin de mieux comprendre ce dont il est question dans cette analyse.

2.1. Définition du concept de gouvernance

Ancrée depuis plusieurs années dans le vocabulaire francophone, la notion de gouvernance n'en reste pas moins un concept abstrait dans l'esprit collectif. Bien que ce terme soit aujourd'hui régulièrement utilisé dans le monde de l'entreprise, il reste difficile à définir avec précision. Toutefois, plusieurs experts ont tenté d'en déceler les principales caractéristiques en partageant leur interprétation personnelle de ce concept.

Dans sa forme la plus générale, applicable à tout organisme, la gouvernance désigne « *toutes les activités des agents ou de groupes sociaux, politiques, économiques, administratifs, qui contribuent par des efforts ciblés à orienter, guider ou contrôler certains aspects ou certaines dimensions particulières d'un système ou d'une socio-économie* » (Paquet, 2001).

Le professeur Gérard Charreaux apporte des précisions supplémentaires à ce concept en le définissant comme « *un ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire.* » (Taquin, 2019).

De son côté, dans son analyse du concept de gouvernance, John Pitseys (2010) précise que "*la gouvernance évoque le plus souvent une définition plus flexible de l'exercice du pouvoir, reposant sur une plus grande ouverture du processus de décision, sa décentralisation, la mise en présence simultanée de plusieurs statuts d'acteurs.*"

Dès lors, il ressort de toutes ces définitions que le terme de « gouvernance » est susceptible de couvrir à la fois des facteurs politiques, économiques, institutionnels ou même sociaux.

Il convient donc d'établir une définition plus aiguisée de ce concept, applicable au cas des organisations sportives. Cependant, comme mentionné dans le chapitre 1, ces organisations peuvent revêtir diverses formes et détenir différents niveaux d'autonomie. Cette pluralité de structures au sein du secteur sportif, complexifie la définition d'un modèle unique de gouvernance du sport (Taquin, 2019).

Malgré cela, le professeur Mary A. Hums (cité dans Diskeuve, 2019) offre une approche globale de la gouvernance du sport en la définissant comme étant :

« L'exercice du pouvoir et de l'autorité dans les organisations sportives, en ce compris la définition des règles politiques, en vue de fixer la mission de l'organisation, la qualité de membre, l'éligibilité et la répartition du pouvoir, qu'il s'agisse d'organisations agissant au niveau local, national ou international »

2.2. Les dimensions du concept de gouvernance

Une autre manière de comprendre en quoi consiste la gouvernance des organisations sportives est d'en étudier les 3 dimensions principales qui sont : la dimension organisationnelle, la dimension systémique et la dimension politique (Bayle, 2011).

La dimension organisationnelle renvoie à tout ce qui est lié à la performance d'une l'organisation et à l'atteinte des objectifs qu'elle se fixe. Ainsi, cette dimension de la gouvernance intègre tous les sujets qui participent à l'optimisation des résultats au sein des organisations. Il peut s'agir de sujets relatifs aux prises de décision, au suivi politique, à l'exercice du pouvoir ou même aux modes de contrôle (Bayle, 2011).

La dimension systémique se concentre, quant à elle, sur la manière dont les actions se coordonnent et les relations se régulent au sein d'une organisation. Elle implique de considérer la complexité du secteur sportif. En effet, l'incertitude de l'environnement dans lequel ces organisations évoluent et l'abondance d'acteurs présents dans ce secteur rendent difficile la compréhension des interactions entre ces organisations. La dimension systémique de la gouvernance peut donc permettre d'y voir plus clair. (Bayle, 2011).

Enfin, la dimension politique s'attache à décrire les liens que les organisations entretiennent avec l'Etat et le monde politique en général. Ainsi, elle vise à déterminer comment les divers organes politiques influencent et contrôlent les organisations sportives (Bayle, 2011).

Grâce à la littérature, nous connaissons désormais les caractéristiques principales qui s'apparentent à la notion de gouvernance, y compris à celle propre au cas des organismes sportifs. La connaissance de ces informations nous aidera dans la progression de notre recherche consacrée à l'impact d'une mauvaise gouvernance sur les organisations sportives. Toutefois, l'objectif de ce mémoire étant également de fournir des recommandations permettant d'améliorer la gestion des organisations sportives, il convient nécessairement d'identifier les éléments indispensables pour une bonne gouvernance de ces institutions.

2.3. Principes fondateurs de bonne gouvernance

Au regard de la multitude d'acteurs impliqués dans le sport, la nécessité d'assurer une bonne gestion au sein des organisations sportives s'accroît de jour en jour. Cependant, il n'est pas aisé de déterminer avec précision ce que signifie « faire preuve de bonne gouvernance ».

Plusieurs institutions ont tenté d'identifier des principes de base qui apparaissent comme fondamentales pour une bonne gouvernance des organisations sportives. Le nombre de ces valeurs fondatrices peut varier d'une institution à l'autre. Cependant, parmi toutes ces valeurs, cinq sont considérées comme indispensables.

1. La transparence

Il incombe à chaque organisation de rendre publique toute information liée à ses activités, autant sur le plan organisationnel que financier. Ainsi, toute organisation sportive se doit de communiquer sur sa mission, ses valeurs ainsi que sur les règles qui ont été établies en son sein (Jensen, 2018). Ce principe vise également les procédures de prises de décision et la divulgation de tout résultat financier réalisé (Taquin, 2019). Le principe de transparence implique pour les dirigeants de l'organisation de communiquer ces informations à ses membres, mais également à toute personne tierce pouvant être affectée par ses actes ou décisions (Grisé, 2013).

2. *La démocratie*

Ce principe implique d'inclure toutes les parties prenantes de l'organisation dans les processus de prise de décision. L'objectif est d'améliorer l'efficacité du processus décisionnel en tenant compte des points de vue et des revendications de chaque acteur de l'organisation, pour ainsi prendre des décisions qui satisfassent la majorité des parties (Jensen, 2018).

3. *L'équité*

La discrimination est un cas concret de mauvaise gouvernance des organisations sportives. Afin d'éviter ce genre de problème, il convient d'encourager l'inclusion des tous les individus au sein de ces organisations, quelles que soient leurs différences (sexe, religion, couleur de peau, ...). Le respect du principe d'équité doit permettre d'éviter tout exercice abusif et arbitraire du pouvoir (Grisé, 2013). En effet, chaque individu doit pouvoir être libre de s'épanouir dans un sport qui le passionne. Dès lors, les organisations sportives doivent permettre à ces individus d'exercer le sport qu'il souhaite dans le respect des valeurs de chacun (Taquin, 2019).

4. *L'efficience*

L'efficience signifie bien plus que la simple efficacité. En réalité, l'efficience combine l'atteinte des résultats (efficacité) et l'optimisation des ressources (Jensen, 2018). Il apparaît primordial pour toute organisation d'être efficiente si elle souhaite faire preuve de bonne gouvernance. Cela implique pour les dirigeants d'utiliser les ressources de manière diligente et responsable et de mettre en place des mesures d'efficacité pour atteindre les objectifs fixés (Taquin, 2019).

5. *La responsabilité*

En vertu de ce dernier principe, il convient à chaque organisation d'assumer ses responsabilités sociales et environnementales dans ses prises de décision et sa gestion des ressources (Jensen, 2018). Pour ce faire, l'organisation doit également mener ses activités dans un objectif de développement durable et responsable (Taquin, 2019).

Nous savons désormais qu'il existe plusieurs principes de bonne gouvernance qu'il semble nécessaire de respecter, afin de prévenir l'apparition de potentiels dérives, susceptibles de nuire à la gestion du secteur sportif. C'est pourquoi, pour assurer la connaissance de ces principes et contrôler leur bonne application, plusieurs institutions spécialisées dans la promotion de bonne gouvernance ont vu le jour. Les trois principales étant : la SIGA, le mouvement olympique et l'UE.

2.4. Organisations promotrices de bonne gouvernance

1. La SIGA

La Sport Integrity Global Alliance, communément appelée la SIGA, est une organisation mondiale dont l'objectif majeur est de promouvoir la bonne gouvernance dans le sport. Ayant pour préoccupation principale la sauvegarde de valeurs sportives, l'organisation aspire à une vision du sport intègre et non contraire à l'éthique. Ainsi, cet organisme concentre ses activités dans la lutte contre les agissements illicites et criminels, susceptibles de survenir dans le secteur sportif. La mission de l'organisation telle qu'elle la décrit elle-même est de « *fournir un leadership mondial, de promouvoir la bonne gouvernance et de protéger l'intégrité du sport grâce à un ensemble de normes universelles gérées par un organisme indépendant, neutre et mondial* » (SIGA, 2022).

Par ailleurs, cette organisation a établi une liste de standards universels visant à renforcer l'intégrité dans toute organisation du secteur sportif (ITrustSport, 2018). Ces standards sont au nombre de 12 et divisés en 3 catégories : « Governance in Sport », « Financial Integrity in Sport », « Sports Betting Integrity » (Taquin, 2019). Parmi ces 12 principes généraux, 4 sont relatifs à la bonne gouvernance du sport dans sa généralité, 5 autres sont plus spécifiquement liés à l'intégrité financière des organisations sportives et les 3 derniers concernent plus précisément l'intégrité des paris sportifs (ITrustSport, 2018).

2. Le Mouvement olympique et sportif

À l'instar de la SIGA, le Mouvement olympique et sportif a développé, en 2008, plusieurs principes universels de bonne gouvernance, regroupés en 7 catégories. Chacune de ces catégories est composée de fondements précis et spécifiques (International Olympic Committee, 2008).

1. Vision/Mission/Stratégie

Selon le Mouvement olympique, un des principaux éléments significatifs de bonne gouvernance est la clarification de la mission réellement poursuivie par l'organisation. L'identification de cette mission est ensuite naturellement suivie par la définition de sa vision et de sa stratégie. Il convient pour ces organisations de revoir régulièrement ces définitions afin que leur vision, leur mission et leur stratégie soient alignées avec l'environnement du secteur sportif qui est en constante évolution.

2. Structures, régulations et processus démocratique

Afin d'assurer la bonne gouvernance de l'ensemble du secteur, il convient pour chaque organisation sportive d'établir une structure précisant l'implication de chaque acteur dans le fonctionnement de l'organisation ainsi que des règles facilitant sa compréhension de ce fonctionnement. La démocratie étant un principe universel de bonne gouvernance, les prises de décisions se doivent d'être participatives et les résultats de ces prises de décision doivent être communiqués à tous les acteurs de l'organisation de la manière la plus transparente possible.

3. Haut niveau de compétence, intégrité et principes éthiques

Quel que soit le secteur concerné, la bonne gestion d'une organisation requiert de pouvoir rassembler les compétences nécessaires à son bon fonctionnement afin de faire face à l'environnement changeant auquel elle est confrontée. Cela implique également de rassembler des individus compétents en matière de management des risques, de communication, de management interne, de coordination et bien d'autres. Afin de prouver leur intégrité et leur professionnalisme, les organisations sont invitées à élaborer un code d'éthique et à contrôler le respect de la déontologie en leur sein.

4. Responsabilité, transparence et contrôle

La transparence est un principe essentiel de bonne gouvernance. Cependant, ce principe semble insuffisant s'il est exercé seul. En plus de se montrer transparentes concernant leurs activités, les organisations du secteur sportif doivent également assumer leurs responsabilités en matière de gestion et d'éducation de leurs membres. Des systèmes de contrôles doivent par ailleurs être mis en place afin d'assurer le suivi des performances des organisations et d'améliorer leur réactivité en cas de problème.

5. Solidarité et développement

Cette catégorie de principes vise principalement une distribution juste, équitable et responsable de la part des organisations sportives. Ces dernières sont également encouragées à promouvoir les opportunités de développement et la création de partenariats dans le secteur sportif.

6. Participation et soins des athlètes

Apparaissant comme des acteurs fondamentaux de n'importe quelle organisation sportive, les athlètes ne doivent pas être ignorés et leur participation dans les nombreuses prises de décision ne doivent pas être sous-considérée. C'est pourquoi, le Mouvement olympique et sportif précise la nécessité pour les organisations du secteur de promouvoir la santé de leurs athlètes. Cela nécessite la mise en place de processus

visant à renforcer leur bien-être, à lutter contre le dopage, à assurer la justice et à promouvoir le fair-play (conférence, séminaire, campagne de sensibilisation, ...).

7. *Relations harmonieuses avec le gouvernement en conservant de l'autonomie*

Il est important pour toute organisation sportive de coopérer activement avec les gouvernements afin d'atteindre leurs objectifs respectifs. Cependant, ce principe de bonne gouvernance considère que ces organisations doivent coordonner leurs actions avec celles des gouvernements tout en conservant une part de leur autonomie.

3. *L'Union Européenne*

La troisième et dernière instance promotrice de bonne gouvernance est l'Union européenne. La liste des standards établie par l'UE comprend 10 grandes catégories, chacune étant composée de plusieurs sous-principes (European Union, 2013).

Certaines de ces catégories sont similaires à celles émises par le Mouvement olympique et sportif. Par conséquent, la liste de ces standards reprend de nombreux thèmes déjà évoqués précédemment, indispensables pour la bonne gouvernance des organisations sportives. C'est le cas de la clarification de la mission et des objectifs, de l'élaboration d'un code d'éthique et de règles de fonctionnement, de l'implication des parties prenantes ainsi que de la promotion de la transparence et de la démocratie au sein de l'organisation.

Cependant, comparativement à la SIGA et au Mouvement olympique, l'Union européenne définit plusieurs catégories de principes additionnelles qui précisent davantage la notion de bonne gouvernance.

La première de ces catégories illustre l'importance de mettre en place des procédures disciplinaires et judiciaires pour un management plus juste et un contrôle renforcé au sein de l'organisation.

La seconde catégorie est relative à la mise en place de délégations et de comités pour améliorer l'efficacité des organismes sportifs. Selon l'UE, les délégations seraient ainsi composées de membres de l'organisation qui assumeraient leurs responsabilités et représenteraient les différentes parties prenantes de l'organisation. Les comités seraient, quant à eux, composés d'experts qui agiraient avec pour seule préoccupation l'augmentation de l'efficacité. Ensemble, ces délégations et ces comités participeraient au renforcement de la gouvernance sportive.

Fig.4 - Tableau récapitulatif des principes de bonne gouvernance.

SIGA	MOS	UE
1. Good governance in sport <ul style="list-style-type: none"> ▪ Democracy ▪ Transparency and accountability ▪ <u>Stakeholders representation</u> 	1. Vision, <u>mission</u> and strategy	1. Clarity of purpose/objectives
	2. Structures, <u>regulations</u> and democratic process	
	3. Highest level of competence, <u>integrity</u> and ethical standards	2. Code of ethics
2. Financial integrity in sport <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financial transparency and integrity ▪ Financial sustainability ▪ Fiscal responsibility 	4. Accountability, <u>transparency</u> and control	3. Stakeholder identification and roles
		4. Democracy and minimum standards
	5. Solidarity and development	5. Delegation and committees
		6. Management
3. Sports betting integrity <ul style="list-style-type: none"> ▪ Common principles ▪ Principles for sport organizations ▪ Principles for government authorities ▪ Sport betting regulators ▪ Sport betting operators 	6. Athletes' involvement, <u>participation</u> and care	7. Judicial/disciplinary procedures
		8. Inclusivity and youth engagement
	7. Harmonious relations with governments while preserving autonomy	9. Statutes, <u>rules</u> and regulations
		10. Accountability and transparency

Afin de garantir le respect de l'ensemble de ces principes, des modes de contrôles appropriés et adaptés à chaque type d'organisation doivent être mis en place par les institutions promotrices de bonne gouvernance ainsi que par des organes indépendants. Dans la suite de cette revue de littérature, nous allons donc parler des divers modes de contrôles qui existent et identifier ceux qui sont les plus à même de correspondre et d'être appliqués aux organisations du secteur sportif.

2.5. Modes de contrôle des organisations sportives

En raison de l'évolution continue de l'environnement sportif, les organisations de ce secteur subissent régulièrement de fortes mutations sur le plan organisationnel, stratégique et humain, à tel point que la mesure de leur performance en devient complexe (Lassalle, 2015). C'est dans ce contexte que des outils de contrôle ont été développés pour aider les organisations à atteindre leurs objectifs et s'assurer du bon respect des pratiques utilisées. Cela vaut pour toutes les organisations, quel que soit le secteur duquel elles sont issues (Diskeuve, 2019).

Dans son approche la plus simple, le contrôle tel que décrit par Chiapello (1996) se résume à « *toute influence créatrice d'ordre* ». Par ailleurs, dans ses travaux de 1996, Chiapello identifie 3 principales formes de contrôle.

A. *Le contrôle interne*

Selon le COSO⁷, le contrôle interne se définit comme :

« Un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une organisation, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de réalisation et optimisation des opérations, fiabilité des informations financières ou de conformité aux lois et aux règlements en vigueur » (Yaich, 2022).

On y distingue le contrôle formel du contrôle informel. Le contrôle formel est une responsabilité qui incombe à chacun des membres de l'organisation et est fondé sur une autorité hiérarchique. Le contrôle informel sert quant à lui de guide dans les relations entre parties prenantes pour améliorer la performance de l'organisation (Diskeuve, 2019).

B. *Le contrôle de gestion*

Initialement, le professeur Robert N. Anthony définit le contrôle de gestion comme étant « *un processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise l'organisation* » (Barget & Vailleau, 2008). Avec le temps, il a retravaillé cette définition pour que le contrôle de gestion soit davantage considéré comme un moyen d'analyse de la performance des organisations. Dès lors, en 1988, Anthony redéfinit ce

⁷ Committee Of Sponsoring Organizations. Il s'agit d'une organisation américaine de lutte contre les fraudes commises en entreprises. Cette institution a par ailleurs élaboré un modèle commun de contrôle interne permettant aux entreprises d'évaluer leurs systèmes de contrôle.

concept comme « *un processus par lequel les dirigeants obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente dans la réalisation des objectifs de l'organisation* » (cité dans Bouquin & Pesqueux, 1999).

Il a le même objectif que le contrôle interne, à savoir l'amélioration de la performance. Cependant, la manière d'y parvenir est différente. Le contrôle de gestion accorde la priorité à l'efficacité et l'efficacités des ressources pour atteindre son objectif alors que le contrôle interne privilégie l'atténuation des risques. De plus, la participation de l'ensemble des acteurs est requise dans le cas du contrôle interne, là où le contrôle de gestion reste uniquement de la responsabilité des managers et dirigeants de l'organisation (Diskeuve, 2019).

C. Le contrôle externe

Il peut être exercé sous forme d'un audit externe ou par influence d'autres sources (médias sociaux, marchés financiers, marchés du travail, les réglementations de l'autorité publiques, ...). Un audit externe se concentre principalement sur le contrôle des comptes financiers de l'organisation et est réalisé par une entreprise spécialisée. Le contrôle externe est dit invisible et est exercé via d'autres sources qui ont le pouvoir d'influencer le comportement de l'organisation (Diskeuve, 2019).

Il apparaît aujourd'hui que, dans le secteur sportif, le simple transfert des outils de gestions, habituellement utilisés par des organisations d'autres secteurs, ne suffit pas. Il convient effectivement de tenir compte de la complexité du secteur sportif et de son hétérogénéité pour adapter les outils de gestion au cas des organisations sportives (Barget & Vailleau, 2008). Bien que cette adaptation soit possible, ces dispositifs ne tiennent bien souvent pas compte de la multi dimensionnalité de la performance qui caractérise le secteur sportif et qui sera abordée dans le chapitre suivant. C'est pourquoi, plusieurs technologies ont été développées afin de pouvoir mesurer la performance globale des organisations sportives, tout en tenant compte de leur caractère multidimensionnel (Barget & Vailleau, 2008).

Pour clôturer ce second chapitre, nous terminerons par aborder le concept de performance, rapporté au cas des organisations sportives, car la littérature nous a montré qu'il était intimement lié au concept de gouvernance. En effet, une bonne gouvernance des organisations est primordiale pour optimiser leur performance globale.

2.6. La performance des organisations sportives

Le mot « performance » tire son origine de la langue anglaise, et plus particulièrement du verbe « to perform » qui signifie « accomplir, réaliser ». Initialement, ce terme était utilisé par les Anglais pour désigner la performance (essentiellement financière) des entreprises du secteur privé qui poursuivaient un but lucratif. Il a, par la suite, été francisé au cours du 19^e siècle, pour finir par être employé dans de nombreux domaines, y compris le sport. Aujourd'hui, cette notion de performance est utilisée pour caractériser non seulement des résultats financiers, mais également des rendements et des résultats sportifs (de Ville & Wauters, 2019).

Longtemps considéré comme un concept unidimensionnel et essentiellement centré sur la seule dimension financière, la notion de performance a, au cours des années 80, été réétudiée pour finalement lui reconnaître une certaine complexité et une multi-dimensionnalité. En supplément des indicateurs financiers, de nouveaux indicateurs de performance tels que la qualité du produit/service, la satisfaction des employés et de la clientèle, la qualité de l'environnement de travail ou encore la productivité doivent également être considérés (Issor, 2017). Ce caractère multidimensionnel de la performance complexifie l'élaboration d'une définition claire et universelle de ce concept. Chacun y va de sa propre interprétation, à tel point qu'il existe aujourd'hui, de multiples définitions de cette notion dans la littérature scientifique.

La signification de la performance peut être différente en fonction du domaine dans lequel elle est utilisée et des objectifs poursuivis par l'organisation. Par ailleurs, Issor (2017) précise que *« dès lors que l'on accepte l'hypothèse de divergences des objectifs et des participants à l'organisation, le concept de performance possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent »*. Le professeur Dominique Bessire argumente également dans ce sens en affirmant que *« la performance n'est pas un concept qui se définit de manière absolue ou objective, elle est considérée par les auteurs comme étant un concept subjectif »* (Issor, 2017).

Afin de mieux appréhender cette multi-dimensionnalité de la performance, plusieurs experts ont proposé une approche globale de ce concept en y incluant des dimensions économiques, sociales et environnementales. Marcel Lepetit définit ainsi la performance comme *« une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens »* (Issor, 2017).

Dans sa conception la plus générale, Bayle & Madella définissent la performance comme une alliance entre efficacité (capacité à atteindre un objectif) et efficience (capacité à fournir un maximum de résultats en un minimum de ressources) (de Ville & Wauters, 2019). De son côté, Le professeur Annick Bourguignon décrit ce concept comme étant « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)* » (de Ville & Wauters, 2019).

Dans le cas du secteur sportif, le professeur Emmanuelle Bayle précise qu'au regard des attentes de chacune des parties prenantes impliquées, il faut nécessairement mesurer une performance « globale » des organisations sportives. Dans ses études portant sur la performance du secteur sportif, ce dernier a ainsi identifié 6 domaines de performance distincts (INSEP, 2017).

1. La performance statutaire

Aussi appelée performance sportive, ce domaine cherche à évaluer les performances physiques des membres de l'organisation sportive, mais également les performances en termes de nombre d'affiliés.

Pour évaluer ce type de performance, il apparaît essentiel pour les dirigeants de l'organisation de se fixer, au préalable, des objectifs à atteindre (de Ville & Wauters, 2019).

2. La performance sociétale

Dans cette dimension, il s'agit d'évaluer l'impact au sens économique, social et environnemental qu'une organisation peut avoir sur le monde externe (INSEP, 2017).

Cette dimension, implique donc de considérer la responsabilité sociale des organisations (« Corporate social responsibility ») vis-à-vis de leurs parties prenantes. Derrière ce concept de RSE, se cache donc une série d'attentes de la société vis-à-vis des organisations sportives. La performance sociétale d'une organisation dépendra donc de sa contribution envers la société en termes d'éducation, de création d'emplois, de santé, d'aménagement du territoire, ... (de Ville & Wauters, 2019)

3. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle d'une entité sportive dépend principalement des résultats réalisés par cette entité ainsi que des moyens utilisés pour parvenir à de tels résultats (de Ville & Wauters, 2019).

4. La performance financière

Ce type de performance consiste à considérer l'ensemble des ressources qui vont permettre à l'organisation d'être indépendante financièrement afin d'atteindre ses objectifs en termes de performance statutaire/sportive (de Ville & Wauters, 2019). En analysant ainsi la comptabilité de l'organisation et en déterminant si cette dernière réalise un bénéfice ou un déficit, on sera en mesure de déterminer son niveau de performance financière.

Dans la plupart des secteurs économiques, la performance financière est très rarement oubliée, car pour beaucoup, elle est représentative de la bonne santé d'une organisation. Comme le précise Mathieu Winand et Thierry Zintz :

« La performance financière des organisations est un indicateur à la fois de leur bien-fondé et de leur raison d'être, de la qualité de leur gestion et, sous-jacente, celle de leur gouvernance, de leur profitabilité et de la bonne santé de chaque organisation, donc de ses chances de survie à moyen et long terme » (Winand, Zintz, & Beckers, 2014).

5. La performance médiatique

Également appelée performance promotionnelle, ce domaine de performance évalue l'impact médiatique qu'une organisation peut avoir sur l'ensemble de ses parties prenantes au travers de ses activités. Cet axe de performance se focalise donc surtout sur l'aspect marketing des organisations sportives. Le caractère performant d'une organisation dépendra de plusieurs variables telles que le nombre de partenaires médiatiques, les dépenses marketing, les relations entretenues avec les autres organisations du secteur, ... (de Ville & Wauters, 2019).

6. La performance sociale interne

Comme son nom l'indique, cet axe de performance considère le climat social qui règne au sein même de l'organisme sportif. Il s'agit d'évaluer la culture de l'organisation, le degré de bien-être des parties prenantes ainsi que les relations durables que l'organisation développe en son sein. Plus le niveau social au sein de l'organisation sera élevé, plus l'organisation se montrera performante (de Ville & Wauters, 2019).

Dans ses travaux, le professeur Bayle souligne, par ailleurs, qu'encore trop peu de fédérations et d'organisations sportives mettent en place des mesures de performance dans chacun de ces 6 domaines (INSEP, 2017).

Ce second chapitre nous a permis d'avoir une connaissance plus approfondie du concept de gouvernance ainsi qu'une meilleure compréhension des différents niveaux de performance des organisations. Toutefois, malgré l'existence de principes fondateurs de bonne gouvernance et la présence d'autorités responsables du respect de ces principes, plusieurs dérives sportives surviennent encore à l'heure actuelle. C'est pourquoi, pour pouvoir étudier l'impact d'une mauvaise gouvernance sur la performance du secteur sportif, la dernière étape de cette revue de littérature sera d'identifier les divers types de malversations à l'origine d'une mauvaise gestion sportive.

Chapitre 3 : Mauvaise gouvernance du sport

3.1. Typologies des dérives économiques dans le sport

La multiplication des scandales sportifs ces dernières années a conduit plusieurs experts à se pencher sur cette problématique et à en étudier les conséquences sur le secteur sportif dans sa globalité.

Dans ses travaux sur « la face cachée du sport », l'économiste Wladimir Andreff⁸ a élaboré une typologie des dérives économiques du sport en fonction de leur impact sur le mode de fonctionnement de ce secteur. Dans ses travaux, Andreff constate que les différentes manipulations économiques qui existent n'affectent pas le domaine sportif avec la même intensité, ni la même ampleur (Andreff, 2021).

Dans sa typologie, Andreff (2021) répertorie et classe tous les actes de nature frauduleuse ou criminelle sur base de 5 critères. Il précise également que la gravité des dérives économiques dans le sport est progressive parmi ces 5 critères. Ainsi, une dérive qui satisfait le 5^e critère aura beaucoup plus d'ampleur sur l'économie du sport qu'une dérive économique qui ne satisfait que le 1^{er} critère.

Critère 1 : « L'infraction aux règles du sport dans le but de gagner de l'argent »

Ce critère délimite ainsi toutes les manipulations sportives qui enfreignent l'éthique sportive et le droit du sport en général (règles sportives et régulations du secteur sportif) dans l'objectif de gagner de l'argent illégalement ou illicitement. On les nommera les *manipulations économiques du sport*.

Selon la définition émise par la CMCSCE⁹, les manipulations sportives sont décrites comme « un arrangement ou une omission visant à irrégulièrement altérer le résultat ou le déroulement d'une compétition sportive de façon à en retirer tout ou partie de sa nature imprédictible en vue d'obtenir un avantage indu pour soi-même ou pour des tiers » (Andreff, 2021). Ainsi, parmi

⁸ Wladimir Andreff est professeur à la prestigieuse Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Spécialiste de l'économie du sport, il est également président de l'*International Association of Sport Economists* et le président de la *European Sports Economists Association*.

⁹ La Convention sur la Manipulation des Compétitions Sportives du Conseil de l'Europe.

les manipulations économiques, on retrouve notamment la tricherie, le sandbagging¹⁰, les biais d'arbitrage ou toute autre manipulation technologique des résultats sportifs.

Critère 2 : « Le contournement des régulations économiques du sport et/ou la violation du droit des affaires ou du droit commun »

Comme le décrit l'énoncé, ce critère vise principalement les actes qui constituent une infraction au droit des affaires, au droit commercial ou au droit dans sa globalité. Contrairement au premier critère, celui-ci ne se limite pas uniquement aux règles contenues dans le droit du sport. Il tient compte du droit applicable à tout citoyen et à tout secteur d'activité. Dans ce cas-ci, on parlera alors des *dysfonctionnements économiques du sport*.

Comme le cite Wladimir Andreff dans son ouvrage, un dysfonctionnement économique vise à :

« Pointer des faits réels indiquant que l'économie du sport ne fonctionne pas comme elle devrait, ou pas selon les règles économiques explicites ou implicites communément admises dans les autres secteurs économiques, ou encore qu'elle atteint ses objectifs en enfreignant le droit et les règles en vigueur dans le business » (Andreff, 2021).

Ainsi, un dysfonctionnement économique ne constitue pas une menace directe à l'existence du sport. Cependant, lorsqu'il apparaît, il ne permet pas à l'économie du sport d'atteindre pleinement ses objectifs ou d'exploiter ses ressources de manière efficace.

Parmi les nombreux dysfonctionnements économiques susceptibles de survenir dans le milieu sportif, on retrouve le maquillage comptable, les détournements de fonds ou plus généralement une mauvaise gestion/gouvernance des organisations sportives.

Critère 3 : « L'infraction aux droits de l'Homme et au droit du travail »

Qu'il s'agisse de discrimination raciale, de discrimination par le genre ou de transferts de joueurs mineurs, ce troisième critère regroupe toutes les violations du droit des Hommes ou du droit du travail. Ces violations se font souvent dans un but de nuire à l'individu ou de réduire des coûts. Dans sa typologie, Andreff les décrira comme des *distorsions économiques utilisant le sport*.

¹⁰ Technique de manipulation qui consiste, pour le sportif, à retenir son effort afin de tirer profit des règles sans les enfreindre.

Critère 4 : « Les violations des règles sportives et de la loi constitutives d'actes de corruption »

Ce quatrième critère se focalise essentiellement sur le phénomène de corruption dans le secteur sportif. Ainsi, il vise tout acte dans lequel une récompense économique (liquidité ou autre) est offerte dans le but d'influencer le comportement d'une des parties prenantes. Ce critère vise aussi bien les actes des corrupteurs (qui offre la récompense) que ceux des corrompus (qui accepte la récompense). Pour ce type de dérives économiques, on parlera logiquement de *corruption du sport*.

Critère 5 : « Des réseaux criminels, de plus en plus internationaux ou mondiaux »

Dans ce dernier cas, le critère se rapporte à tous les actes visant une fabrication frauduleuse de résultats sportifs ou une utilisation de substances/drogues interdites dans le but d'accroître les performances sportives. Ce type de dérive s'avère être extrêmement néfaste pour le secteur sportif. On parlera alors de *crimes économiques dans le sport*.

Cette catégorie des crimes économiques regroupe 2 principales pratiques jugées frauduleuses : le dopage et les matchs truqués, également appelé match-fixing (pouvant donner lieu à des paris truqués).

Dans le cadre de ce mémoire, l'attention sera portée sur les 2 dernières catégories de dérives économiques, à savoir la corruption et les crimes économiques tels que le dopage et les paris frauduleux/match truqués. En effet, il est apparu que ces 2 dernières composantes s'avèrent être les plus dangereuses pour le secteur sportif. Par conséquent, elles constituent une menace pour le modèle actuel de fonctionnement de ce secteur.

Fig.5 - Tableau récapitulatif des principes de bonne gouvernance.

Violations de -->	Ethique sportive	Règles sportives	Régulations du sport	Droit des affaires*	Droits de l'Homme	Droit pénal	Réseau criminel international mondial
Manipulations économiques							
Tricher pour de l'argent	x	x	x				
Perdre exprès	x	x	x				
Tanking, sandbagging	x	x	x				
Manipulations technologiques	x	x	x				
Dysfonctionnements économiques							
Revente de billets au marché noir			x	x		x	
Mauvaise gestion, faible gouvernance	x	x	x	x			
Dopage financier	x	x	x				
Multiple propriété des clubs	x	x	x				
Propriété d'une tierce partie	x	x	x		x		
Malversations, caisses noires	x		x	x		x	x
Maquillage comptable		x	x	x		x	x
Détournement de fonds		x	x	x		x	x
Transferts fictifs de joueurs	x	x	x	x		x	x
Distorsions utilisant le sport							
Discrimination par genre	x	x			x		
Discrimination raciale/ethnique	x	x			x		
Transferts de joueurs mineurs	x	x	x		x	x	x
Travail des enfants				x	x	x	x
Évasion fiscale			x	x		x	x
Blanchiment d'argent sale			x	x		x	x
Corruption dans le sport							
« Petite » corruption	x	x				x	
Corruption sans monnaie	x		x			x	
Point shaving	x	x	x			x	
Matches truqués	x	x	x			x	x
Corruption des instances sportives	x	x	x	x		x	x
Crime économique mondialisé							
Dopage	x	x	x			x	x x
Trafic de produits dopants	x	x	x			x	x x
Paris sportifs frauduleux	x	x		x		x	x x
Matches truqués liés à des paris frauduleux	x	x	x	x		x	x x

* y compris les règles de gestion, la déontologie comptable et le droit commercial.

3.2. La corruption

Cette catégorie de dérives économiques est loin d'être récente. En réalité, il n'est pas possible de dater précisément le moment où les premières formes de corruption sont apparues dans le secteur sportif. Cependant, selon plusieurs sociologues, la mondialisation du sport et l'importante commercialisation qui entoure ce secteur n'ont fait qu'accélérer la propagation de cette pratique illégale (Andreff, 2021).

Dans sa forme la plus générale, le terme de corruption peut s'apparenter à toute situation qui survient *« lorsqu'une personne publique, le corrompu, demande à recevoir ou accepte de recevoir un avantage quelconque, en échange de son action ou de son inaction au profit d'une personne privée, le corrupteur »* (Taquin, 2019).

Appliqué directement au secteur sportif, Maenning définit la corruption comme une pratique qui :

« Prend la forme d'un comportement des athlètes qui se retiennent de réaliser le niveau de performance normalement requis pour gagner une compétition sportive et, ainsi, permettent intentionnellement à d'autres de gagner la compétition ; ou d'un comportement des dirigeants sportifs qui consciemment remplissent leur tâche d'une manière qui ne se conforme pas aux objectifs et aux valeurs morales de leur club, de leur fédération ou des compétitions sportives ou à ceux de la société » (Andreff, 2021).

Senior (Andreff, 2021) apporte, quant à lui, une information supplémentaire en précisant le caractère caché de ce genre de pratique. Sa conception de ce concept repose dès lors sur 5 conditions qui doivent être remplies simultanément pour qu'une situation soit considérée comme de la corruption. Il considère qu'il y a corruption *« quand un corrupteur (1) fait en cachette (2) une faveur à un corrompu ou à son représentant pour influencer (3) ses actes qui (4) profitent au corrupteur ou à son représentant, actes réalisés sous l'autorité du corrupteur (5) »* (Andreff, 2021).

Dans le secteur sportif, le phénomène de corruption peut apparaître à deux niveaux différents : au niveau du management et au niveau de la compétition (Taquin, 2019).

La corruption dans la compétition concerne toute influence visant à impacter les résultats sportifs et donc à fausser l'issue des matchs. Dans ce type de corruption, il existe 2 cas de figure type. Le premier cas est celui d'un athlète qui choisit de recourir à la pratique du dopage pour

améliorer ses performances physiques, ce qui peut altérer les résultats finaux. Le second cas survient, quant à lui, lorsqu'une personne décide de corrompre une des parties prenantes de la compétition (joueurs, arbitres, jury, ...) pour qu'elle influence la compétition en faveur du corrupteur. L'intérêt de ce dernier peut être de nature financière (gagner un pari sportif) ou sportive (qualification pour un tournoi, montée en division supérieure, ...) (Taquin, 2019).

Contrairement à la corruption dans la compétition, la corruption managériale n'a pas d'impact direct sur les résultats sportifs. La corruption dans le management regroupe ainsi toutes les tentatives de manipulations susceptibles d'influencer les décisions des organes qui gouvernent les institutions sportives. Par ailleurs, ce type de corruption peut également survenir lors d'une éventuelle présence de conflits d'intérêts au sein de l'institution sportive (Taquin, 2019).

3.3. Le dopage

Que l'on considère le dopage comme un délit, un crime économique ou aucun des deux, cette pratique n'en reste pas moins néfaste pour le secteur sportif. À ce jour, il n'existe pas encore de définition universelle et intangible de ce concept (Bourg, 2019). Toutefois, bon nombre de définitions tendent à converger vers une même idée.

Si l'on reprend la définition initialement fournie par le CIO¹¹, le dopage regroupe « *l'utilisation de substances faites d'ingrédients actifs interdits et l'utilisation de méthodes interdites* ». Le Comité Internationale Olympique joint ensuite à cette définition une liste de produits jugés interdits (Andreff, 2021). De son côté, l'AMA¹² définit le dopage comme étant toute violation aux règles anti-dopage élaborées en collaboration avec le CIO (Comité International Olympique, 2008). Ces règles anti-dopage interdisent essentiellement 4 types de comportements : l'utilisation ou la possession d'une substance/méthode prohibée, la soustraction à un contrôle antidopage, la découverte d'une substance illicite dans l'organisme d'un sportif ou l'assistance à quiconque tentant d'enfreindre les règles antidopage (Taquin, 2019).

Certains auteurs ont, quant à eux, souhaité développer une définition plus personnelle de cette pratique. Ainsi, Dauman (2018) considère le dopage comme toute action impliquant

¹¹ Comité International Olympique.

¹² Agence Mondiale Anti-dopage fondée en 1999.

l'utilisation de substances, répréhensibles au niveau de l'éthique sportive, dans le but d'accroître les performances d'un sportif. Le professeur Pierre Steiner argumente également dans ce sens en qualifiant de conduite dopante « *l'usage intentionnel de certaines substances (amphétamines, caféine, antidépresseurs, compléments alimentaires) provoquant chez l'individu un accroissement de ses pouvoirs (énergie, concentration, vigilance, créativité) ou/et une neutralisation de ce qui pourrait entraver leur exercice (fatigue, peur, stress, faim)* » (Bourg, 2019).

Dès lors, il apparaît que, quelle que soit la définition de référence choisie, toutes s'accordent sur le fait que le dopage influence indéniablement les performances physiques du sportif qui choisit de recourir à cette prise de substances illicites (Taquin, 2019).

À ce jour, plusieurs cas de dopage sportif ont déjà été révélés au grand public. Cependant, comme se plaît à le dire Wladimir Andreff dans son ouvrage sur les dérives économiques dans le sport, il ne s'agit là que de la « partie émergée de l'iceberg » (Andreff, 2021). En effet, tous les cas de dopage ne sont pas systématiquement détectés et il se pourrait que le nombre réel de cas de dopage dans le sport soit, en réalité, bien plus conséquent qu'il n'y paraît. Malheureusement, ce constat ne fait que confirmer le manque d'efficacité des systèmes de contrôles actuels et la nécessité de mettre en place de nouvelles mesures dans le but de réduire considérablement le nombre de cas et ainsi faire prévaloir l'éthique sportive.

La pratique du dopage a débuté aussitôt que les premières compétitions sportives furent organisées. Au départ tolérée, cette pratique est rapidement devenue problématique dans le secteur sportif, étant donné l'influence incontestable des produits dopants sur les performances physiques des athlètes (Andreff, 2021). Les instances sportives, aidées de l'AMA, se sont alors lancées dans une lutte antidopage, justifiée par l'existence de 2 fondements indéniables : la protection de la santé des athlètes et le respect de « l'esprit du sport » (Mauron, 2011). Concernant le premier fondement, des études scientifiques ont effectivement confirmé les dangers liés à une surconsommation de produits dopants. De plus, avec le développement du commerce en ligne, il devient facile pour quiconque de se procurer ce type de produits. Dès lors, le problème du dopage ne se limite plus uniquement au sport de haut niveau, mais devient un véritable problème de santé publique en étant également accessible aux sportifs amateurs (Duclos, 2012).

Le second fondement met en lumière l'importance du respect de « l'esprit du sport » qui renvoie à la notion de fair-play et au refus de tricherie (Mauron, 2011). En permettant de falsifier les

résultats sportifs, le dopage est effectivement considéré comme une tricherie (Bacquaert, 2016). Par conséquent, il ne peut donc pas être toléré, par respect pour l'éthique sportive (Andreff, 2021).

Dès lors que le dopage fut officiellement reconnu comme un acte criminel, d'autres lois de lutte anti-dopage ont été établies et un système de contrôle anti-dopage a été mis en place afin de pouvoir détecter et sanctionner ce genre de comportement (Andreff, 2021). Selon l'ONAD, les contrôles anti-dopage permettraient ainsi de « *maintenir l'intégrité du sport et de s'assurer que les sportifs pratiquent leur activité de manière saine et dans le respect du sport, de ses règles, et des autres sportifs* » (Organisation Nationale Antidopage, 2022). Par ailleurs, l'ONAD prévoit également que « *tout sportif, du sportif amateur au sportif professionnel, est susceptible d'être soumis à un contrôle antidopage* » (Organisation Nationale Antidopage, 2022). Cette mesure vaut aussi bien pour les sportifs majeurs que mineurs. De plus, chaque contrôle se doit d'être effectué conformément à la procédure telle que décrite dans le code mondial antidopage et en respectant les standards nationaux (Bacquaert, 2016).

3.4. Les paris truqués et le match fixing

Avec le dopage, le phénomène de match fixing et les paris truqués forment la catégorie des crimes économiques dans le sport. Ces pratiques ont pris de plus en plus d'ampleur ces dernières années au point de devenir un véritable fléau pour le secteur sportif, en remettant systématiquement en cause son intégrité fondamentale (Taquin, 2019).

Si l'on reprend la définition fournie par la Commission européenne dans un de ses rapports de 2012, le phénomène de Match fixing s'apparente à toute manipulation de résultats sportifs qui couvre « *l'arrangement sur une modification irrégulière du parcours ou du résultat d'une compétition sportive ou de l'un de ses évènements particuliers afin d'obtenir un avantage financier, pour soi-même ou pour autrui et de lever toute ou une partie de l'incertitude normalement associée aux résultats d'une compétition* » (European Commission, 2012).

Par ailleurs, dans leurs travaux de 2015, Spapens et Olfers ont identifié 4 types de match fixing (Taquin, 2019). Les auteurs ont ainsi représenté ces 4 catégories dans une matrice composée de 2 variables : une première variable précisant la présence ou non de corruption/coercition dans le trucage de matches et une seconde variable attestant de la présence ou non d'un lien avec le jeu d'argent.

<p>Catégorie 1 :</p> <p>Matches truqués NON liés au jeu d'argent SANS présence de corruption/coercition</p> <p><i>Exemple :</i></p> <p>Deux équipes s'affrontent lors d'un match. Un match nul est susceptible de satisfaire les 2 équipes. Aucune d'elles n'est donc incitée à faire de leur mieux pour décrocher la victoire. Elles retiennent leurs efforts respectifs pour conserver un match nul.</p>	<p>Catégorie 2 :</p> <p>Matches truqués liés au jeu d'argent SANS présence de corruption/coercition</p> <p><i>Exemple :</i></p> <p>Un tennisman parie sur son propre match mais sans que cela nuise à la compétition. Autrement dit, au lieu de parier sur l'entièreté du match, le joueur peut décider de parier sur un set de jeu et le perdre délibérément.</p>
<p>Catégorie 3 :</p> <p>Matches truqués NON liés au jeu d'argent AVEC présence de corruption/coercition</p> <p><i>Exemple :</i></p> <p>Une personne tierce peut s'assurer de la victoire d'une équipe en tentant de corrompre l'arbitre ou un des membres de l'équipe adverse. Si une équipe de basket doit impérativement gagner un match pour monter dans la division supérieure, l'entraîneur peut corrompre l'arbitre ou des joueurs de l'équipe adverse pour que ces derniers laissent la victoire à son équipe.</p>	<p>Catégorie 4 :</p> <p>Matches truqués liés au jeu d'argent AVEC présence de corruption/coercition</p> <p><i>Exemple :</i></p> <p>Des individus malhonnêtes ont parié de l'argent sur la défaite d'un joueur de tennis. Afin de s'assurer de ne pas perdre cet argent, ils peuvent tenter de manipuler/corrompre le joueur de tennis afin qu'il perde délibérément son match.</p>

En 2021, Sportradar¹³ met place un nouveau système de contrôle des fraudes, l'UFDS¹⁴, et analyse ainsi des matches dans plusieurs sports différents. Il ressort de cette étude que la plus grande partie des matches truqués a lieu dans le milieu footballistique (Parbaud, 2021).

¹³ Entreprise multinationale de services de données. Elle collecte des données sur divers évènements sportifs, conditionne ces données et les distribuent aux nombreux opérateurs de paris sportifs. Cette entreprise intervient également dans la surveillance des paris sportifs et détecte les potentielles fraudes dans ce domaine.

¹⁴ Universal Fraud Detection System.

Cependant, ces résultats sont à interpréter avec précaution. En effet, l'étude montre également que le match-fixing n'apparaît pas uniquement dans ce milieu, mais bien dans tous les sports où des compétitions existent, quel que soit le niveau de compétition concerné.

Selon Andreff (2007), il existe 2 procédés qui sont régulièrement utilisés par les fraudeurs ou les dirigeants d'organisations pour truquer des matchs.

Le premier procédé consiste à corrompre directement une des parties prenantes (arbitre, joueurs, ...) afin que l'issue du match et les conséquences qui en découlent soient dans l'intérêt du corrupteur (par exemple, la montée d'une équipe en division supérieure).

Le second procédé met en avant le fait que, comme dans beaucoup d'autres domaines, il n'est pas rare qu'une problématique en cache une autre. C'est le cas ici où, à ce problème des matchs truqués, est souvent associé un autre type de crime économique : les paris truqués. Dans ce procédé, des réseaux de fraudeurs parient sur des résultats sportifs imprévisibles, voire improbables (par exemple la défaite d'un joueur pourtant annoncé comme grand favori) et tente de corrompre des joueurs ou l'arbitre du match afin que ce résultat se réalise et que les truqueurs empochent une grosse somme d'argent (Andreff, 2007).

Avec la mondialisation de l'économie du sport et l'apparition d'Internet, il est devenu complexe de mettre en place des mesures de contrôle pleinement efficaces pour lutter contre ce genre de criminalité (Andreff, 2021).

Le développement fulgurant des réseaux de paris sportifs n'a pas aidé non plus. La taille du marché des paris sportifs en ligne n'a fait que croître ces 15 dernières années. Dans le milieu des années 90, on estimait le nombre d'opérateurs de paris dans le monde à 250. Ce chiffre a rapidement explosé puisqu'en 2019, il s'élevait à 5 000. De plus, les paris illégaux étaient autrefois résiduels et uniquement limités à certains pays tels que la Chine ou les Etats-Unis. Cependant, aujourd'hui, près de 80 % des mises seraient réalisées de façon illégale et tous les pays seraient confrontés à cette catégorie de crime (Ligue de football professionnel, 2021).

Selon les chiffres de la LFP¹⁵, la part du marché mondial des paris sportifs (légaux et illégaux confondus) pèserait aujourd'hui entre 500 et 1000 milliards d'euros (Ligue de football professionnel, 2021). Les gains générés par des paris sportifs illégaux et frauduleux

¹⁵ La Ligue de Football Professionnel. Cette association française, fondée en 1901, a pour principale mission la gestion des activités liées au football, dans le milieu professionnel. Son équivalent belge est la Pro League.

s'élèveraient quant à eux à 4,5 milliards d'euros, ce qui représenterait près de 1 % du marché mondial des paris sportifs (Andreff, 2021).

Conclusions de la revue de littérature

Au terme de cette revue de littérature, il apparaît que les modes de gouvernance actuels du secteur sportif présentent encore certaines lacunes qu'il est nécessaire de combler, pour une gestion optimale des organisations présentes dans ce secteur.

Malgré l'élaboration de principes de bonne gouvernance et la présence d'institutions qui contrôlent leur bonne application, de multiples crimes et délits sont encore régulièrement commis dans le secteur sportif. L'existence de telles dérives constitue dès lors la preuve incontestable que la gestion du sport est encore loin d'être au point.

Par ailleurs, il se peut que ces failles dans les modes de gestion des organisations traduisent une structure organisationnelle inadaptée, un niveau de contrôle insuffisant, une mauvaise évaluation de tous les niveaux de performances ou encore un non-respect des principes de bonne gouvernance. Il convient alors d'essayer de comprendre la raison qui se cache derrière l'existence de telles lacunes ainsi que l'influence qu'elles peuvent avoir sur le fonctionnement du système sportif en général. En effet, à l'heure actuelle, on ne connaît pas encore les réels impacts d'une mauvaise gouvernance sportive sur le fonctionnement des organisations qui en font partie. L'objet de notre seconde partie sera donc de rassembler des éléments de réponse plausibles à la question de recherche suivante : « *Quel est l'impact d'une mauvaise gouvernance sur la performance des organisations sportives ?* »

Pour tenter d'identifier les niveaux auxquels ces défaillances managériales apparaissent, la suite logique de ce travail sera d'analyser des cas de mauvaise gouvernance sportive et leurs conséquences sur le secteur. Au travers de ces analyses, nous tenterons de comprendre les raisons qui justifient l'existence de telles dérives sportives et d'évaluer leur influence sur le secteur afin de pouvoir formuler des recommandations adéquates.

Par ailleurs, afin de fournir des analyses qui soient les plus réalistes possibles, nous devons aussi tenir compte de l'environnement mouvant du secteur sportif, régi par de nombreuses règles et gouverné par de multiples institutions.

Partie 2 : Cadre pratique – Etudes de cas

La seconde partie de ce mémoire consistera en l'étude de deux cas concrets de mauvaise gouvernance qui ont marqué l'histoire du sport et impacté l'entièreté du secteur sportif, en donnant lieu à plusieurs changements dans la gestion des organisations. Au travers de ces analyses, il conviendra de répondre à la question de recherche de départ et de déterminer l'impact d'une mauvaise gouvernance sur les performances des organisations sportives. Dès lors, l'objectif de cette partie pratique sera de démontrer que les dérives sportives influencent indéniablement la capacité des organisations à se montrer pleinement efficace.

Dans un premier chapitre, nous commencerons par définir la méthodologie que nous avons utilisée quant au choix des cas sélectionnés et des principaux outils d'analyse.

Les chapitres suivants seront respectivement consacrés à l'analyse de ces deux cas concrets de mauvaise gouvernance sportive, survenus dans le milieu sportif ces dernières années. Pour chacune de ces études, les indicateurs choisis seront donc appliqués aux deux cas sélectionnés.

La récolte de ces informations et les résultats de ces analyses devraient ainsi nous permettre de répondre à notre question de recherche initiale qui est : « *Quel est l'impact d'une mauvaise gouvernance sur la performance des organisations sportives ?* »

Chapitre 1 : Méthodologie

1.1. Méthode d'analyse

Il n'est, à ce jour, pas possible de quantifier précisément l'impact d'une mauvaise gouvernance sportive sur le milieu socio-économique du sport. Cependant, il est possible d'observer plusieurs influences notables. De plus, dans notre cas, l'objectif n'est pas d'obtenir une quantité importante de données, mais bien de comprendre un phénomène en récoltant des données de fond qui vont nous permettre de répondre à notre question de recherche : « *Quel est l'impact d'une mauvaise gouvernance sur la performance des organisations sportives ?* ». C'est pourquoi, une analyse qualitative se présente comme la meilleure option pour répondre à cette question de recherche.

Dans le cadre de ce mémoire, nous réaliserons deux études de cas fondées essentiellement sur des recueils documentaires et des observations. Le choix de réaliser des études de cas nous semblait être le plus pertinent. En effet, cette méthode d'analyse est généralement recommandée lorsque le sujet d'étude est contemporain et que les chercheurs ont peu de contrôle sur les événements qui se déroulent/se sont déroulés. Les recueils d'informations présentaient l'avantage de nous offrir un accès dans le temps et l'espace plus important que les autres méthodes d'analyse qualitative.

La première étape de notre méthode d'analyse a été la recherche documentaire. Il a d'abord été question de récolter un nombre suffisant de documents provenant de diverses sources dont la fiabilité ne pouvait être contestée (articles universitaires, articles de médias spécialisés dans le domaine sportif, documents appuyés par des témoignages concrets, ...). Parmi les documents utilisés, on retrouve des documentaires audiovisuels, des articles d'actualités datant de l'époque des faits, et même des témoignages de personnes impliqués dans les scandales dont il est question. La seconde étape a été d'étudier chacun des documents utilisés en procédant à une analyse empirique des principales idées pour ensuite rédiger une synthèse de ces dernières. Enfin, la troisième étape de notre analyse a été de comparer les informations qui sont ressorties des différents documents afin de déceler des régularités parmi toutes les informations récoltées. C'est l'ensemble de ces récurrences qui a constitué notre base analytique.

Les résultats des analyses sont principalement obtenus en confrontant les éléments repris dans la partie théorique de ce mémoire avec les faits concrets, incontestables, décrits dans les diverses sources d'informations sélectionnées. Quant aux interprétations des résultats et à la formulation des recommandations, elles proviennent de ma capacité d'analyse et de mon aptitude à identifier un problème et à formuler des recommandations qui méritent d'être considérées, sur base des informations contenues dans mon recueil documentaire.

1.2. Choix des cas

Le premier cas que nous avons choisi d'étudier concerne une affaire de corruption et de match truqués survenue dans le milieu footballistique en octobre 2018 et qu'on nomme le Footgate. L'enquête judiciaire relative à ce scandale ne s'est terminée qu'au cours de l'année 2021. À l'heure actuelle, de nouveaux éléments continuent d'être apportés à l'histoire, ravivant ainsi une série de questions concernant l'efficacité des systèmes de gouvernance actuellement mis

en place dans le football. Au regard de la récurrence des événements, l'étude de cette affaire nous semblait évidente, car elle est la preuve, qu'encore aujourd'hui, les modes de gouvernance des organisations footballistiques sont loin d'être au point. Il existe toujours des défaillances dans les systèmes de gestion de ces organisations, qu'il convient de résoudre.

Le second cas sélectionné est un cas plus ancien, survenu durant la fin des années 90 dans le monde du cyclisme, connu aujourd'hui comme « l'affaire Festina ». Cette affaire a éclaté durant le Tour de France de 1998, révélant ainsi au grand jour le dopage d'une équipe cycliste entière, avec la complicité de son staff médicale et managérial. L'ancienneté de ce scandale nous permet d'avoir un recul suffisant sur les faits survenus lors de cette affaire, aujourd'hui clôturée, et d'analyser l'ampleur des impacts et des changements que cela a induit dans la gestion des organisations sportives.

Pour ces études, nous avons choisi des cas dans lesquels les faits de mauvaise gouvernance reprochée sont différents. En effet, le premier cas concerne plutôt des faits de corruption et de match fixing tandis que la seconde analyse porte des faits de dopage sportif. Ces différences nous ont permis de diversifier notre recherche et d'étudier plusieurs types de dérives sportives, sous leur forme les plus graves. Il se peut que les enjeux et l'impact de ces problèmes sur la performance des organisations diffèrent d'un cas à l'autre.

1.3. Choix des outils d'analyse

Pour chacune des études de cas, nous avons commencé par établir un constat des faits qui se sont déroulés lors de cette affaire, afin de comprendre ce qui a fait tout le retentissement de ce scandale. Les faits sont, par définition, incontestables. Dès lors, pour que l'analyse soit la plus représentative de la réalité, il nous semblait indispensable de retracer un historique des faits marquants de l'affaire afin de pouvoir les décrypter et de parvenir à des conclusions qui soient les plus objectives possibles.

En deuxième lieu, nous avons tâché de déterminer les motivations des différentes parties prenantes, à l'origine de ces agissements. Pour espérer trouver une solution à ces problèmes de mauvaise gouvernance sportive, il convient d'en comprendre les motifs, afin de pouvoir dissuader les personnes d'aller à l'encontre des systèmes mis en place dans la société.

Ensuite, nous avons étudié les sanctions qui ont été appliquées aux diverses parties prenantes dans chacune des 2 affaires. L'identification des sanctions constitue un bon outil d'analyse de la gouvernance des organisations sportives, car cela permet d'évaluer 2 choses : s'il y a bel et bien eu la présence de sanctions notables pour les parties fautives et si la sévérité de ces sanctions est suffisante pour dissuader toute autre personne de recourir à ce genre de pratiques.

Le quatrième outil d'analyse consistera en l'étude de l'impact que chacune de ces affaires a eu sur la performance des organisations sportives de leur milieu respectif. Pour cela, nous confronterons les éléments théoriques de la première partie avec les faits qui se sont déroulés, afin de déduire l'impact de ces scandales sportifs sur les divers domaines de performance.

Enfin, le dernier indicateur est relatif aux divers enjeux qui existent autour de ces dérives sportives, non seulement pour les fraudeurs, mais également pour la société et le sport concerné. Faire comprendre au monde les enjeux liés aux pratiques frauduleuses et le sensibiliser aux répercussions que ces actes impliquent est une étape indispensable dans la lutte contre les problèmes de gouvernance sportive.

Chapitre 2 : L'affaire « Footbelgate » - Scandale de matchs truqués dans le football belge

Cette première étude de cas sera consacrée à l'analyse d'une importante affaire de manipulations et d'actes frauduleux, survenue dans le milieu footballistique belge ces 5 dernières années. En 2018, une vague de perquisitions est menée dans plusieurs grands clubs belges de football, suspectés d'être impliqués dans des affaires de fraude, de corruption, de matches truqués, et même de blanchiment d'argent. C'est une véritable onde de choc qui frappe alors le football belge.

Bien que des phénomènes tels que la corruption ou les matches truqués ne soient pourtant pas récents dans le secteur sportif, c'est sans aucun doute le nombre de personnes impliquées dans ce scandale et le statut de ces personnes qui fait tout le retentissement de cette affaire. En effet, au cours de l'enquête judiciaire menée de 2018 à 2021, c'est plus de 73 personnes, dont des agents de joueurs et des dirigeants de clubs qui ont été suspectés de pratiques illégales et 57 d'entre elles qui ont été renvoyées devant le tribunal pour s'expliquer.

Aujourd'hui encore, et malgré les sanctions qui ont été imposées, d'autres pratiques frauduleuses continuent d'être exercées dans le milieu footballistique et dans le sport en général. Cette affaire aura, toutefois, permis de mettre en lumière une des faces cachées du football belge, bien plus sombre que celle que l'on essaye de nous faire voir. Et bien que l'enquête soit aujourd'hui officiellement terminée, de nouveaux éléments, dévoilés dans un récent documentaire choc, amènent à penser que le football est encore loin d'avoir révélé tous ses secrets.

Sur base de la typologie des manipulations économiques d'Andreff (2021), cette affaire s'apparente à la catégorie des crimes économiques, susceptibles d'impacter très sérieusement la gestion et la performance des organisations sportives. Par conséquent, l'objectif de ce chapitre sera d'identifier les enjeux socio-économiques liés à cette affaire et l'impact sur la performance des organisations sportives impliquées dans un tel scandale.

2.1. Historique des faits

L'affaire « Footgate », aussi appelée « Footbelgate » est le plus récent scandale de grande envergure survenu dans le milieu footballistique belge ces 20 dernières années. Cette histoire débute à la fin de l'année 2017, lorsque l'Unité des fraudes sportives de la police fédérale mentionne, dans un de ses rapports, des transactions financières suspectes au niveau de la première division de football belge. Des agents de joueurs sont également soupçonnés d'avoir dissimulé des transactions secrètes aux autorités belges. À la suite de ces révélations, une enquête judiciaire est alors ouverte par le parquet fédéral. À cette époque, l'enquête vise essentiellement les activités douteuses de 2 agents de joueurs : Delan Veljkovic et Mogi Bayat (Sportmagazine, 2018).

Connu comme l'un des agents les plus puissants de Belgique, le serbe Delan Veljkovic est suspecté d'avoir approché l'arbitre d'un match opposant le club d'Antwerp et celui d'Eupen afin d'influencer l'issue du match. De plus, durant le déroulement de l'enquête, le résultat d'un second match entre le FC Malines et Waasland-Beveren est également jugé suspect. Ici encore, Delan Veljkovic y est soupçonné d'avoir conclu des accords avec le conseil d'administration de Waasland-Beveren afin que le résultat du match joue en la faveur du FC Malines (Sportmagazine, 2018).

Également mis en cause dès le début de l'enquête, un second agent star du football belge, Mogi Bayat, est quant à lui suspecté d'avoir corrompu plusieurs parties prenantes du milieu du ballon rond, en utilisant des montres de luxe comme principale monnaie d'échange. Par ailleurs, plusieurs coffrets de montre, totalement vides, ont été retrouvés au domicile de l'agent sportif (Luthers & Remacle, 2021).

Initialement menée de manière assez discrète, cette affaire va pourtant créer un incroyable retentissement dans le milieu du foot belge en octobre 2018, lorsque plus de 40 perquisitions vont être menées à travers la Belgique, y compris dans des grands clubs de renom tels que le FC Bruges, Anderlecht ou même le Standard de Liège. L'enquête s'étend également au niveau européen puisque des perquisitions vont également être menées au-delà de la frontière belge, dans des pays tels que le France, le Luxembourg, Chypre, la Serbie, la Macédoine, et même le Monténégro (Sportmagazine, 2018).

Aux termes de ces perquisitions, 19 personnes seront inculpées et 9 d'entre elles seront placées sous mandat d'arrêt.

Aujourd'hui, près de 5 ans après le lancement de l'enquête judiciaire, l'affaire est loin d'être terminée. En 2021, un reportage choc, réalisé par les journalistes sportifs Thierry Luthers et Patrick Remacle, dévoile de nouveaux éléments accablants à l'encontre de Mogi Bayat, dénonçant ainsi les caractéristiques, parfois mafieuses, du football belge (Luthers & Remacle, 2021).

2.2. Motivations

Dans un reportage réalisé par les journalistes Thierry Luthers et Patrick Remacle (2021), de nombreux intervenants tels que d'anciens présidents de clubs de football belge, des avocats ou même l'ancien procureur de l'Union Belge de football ont eu l'occasion de s'exprimer sur l'étendue de cette affaire. À la question « *quelles ont été les motivations qui ont incité les accusés à agir frauduleusement ?* », tous s'accordent sur une seule et même réponse : l'argent.

Les faits ne sont pourtant plus un secret pour personne, le football est un des sports qui génèrent le plus d'argent. Par ailleurs, les transferts d'argent effectués dans le milieu footballistique ne se comptent plus en milliers, mais bien en millions d'euros. Ces montants, souvent colossaux, sont en partie justifiés par l'énorme succès populaire que connaît le milieu du ballon rond. En effet, ce sport a connu une importante mondialisation au point qu'aujourd'hui, de grands championnats tels que la Coupe du Monde ou la Champions League sont suivis par plusieurs milliards de personnes à travers le monde.

Cette forte lucrativité, devenue caractéristique du football, est rapidement perçue comme une opportunité pour certains de s'enrichir davantage. Ainsi, tout devient rapidement enclin à des négociations. Des transferts de joueurs aux rachats de club, en passant par des négociations marketing, tout devient sujet à discussion, avec comme élément central l'argent. Cette omniprésence de l'argent dans le milieu footballistique incite alors des personnes malhonnêtes, comme dans n'importe quel secret lucratif, à déjouer les règles du système pour s'enrichir illégalement. Cet appât du gain concerne toutes les parties prenantes du football, aussi bien les agents de joueurs que les joueurs eux-mêmes, les dirigeants de club ou même les arbitres. Le football est désormais un véritable business dans lequel les principaux acteurs agissent souvent en oubliant l'essence même de ce sport, fondé sur le fair-play et le plaisir du jeu.

2.3. Sanctions et nouvelles mesures

Bien que cette affaire ait provoqué un incroyable retentissement dans le milieu footballistique, les sanctions qui ont été appliquées à l'encontre des personnes inculpées sont loin d'avoir été à la hauteur du scandale.

Au terme de l'enquête relative aux transactions suspectes de Delan Veljkovic, la CBAS¹⁶ l'avait initialement condamné à une suspension de 10 ans, période durant laquelle il ne pouvait plus exercer ses fonctions. Cependant, après avoir déposé un recours à l'encontre de ce verdict, l'agent de joueurs a finalement obtenu l'annulation de ce jugement, sous prétexte qu'il avait été prononcé précipitamment et au profit de la compétition de football (7sur7, 2021). Par conséquent, il est ressorti de cette affaire en ne subissant aucune sanction notable.

En ce qui concerne Mogi Bayat, l'agent de joueurs est lui aussi ressorti de l'affaire sans réelles sanctions. Bien qu'il ait été inculpé et incarcéré au cours de l'enquête judiciaire, Mogi Bayat a aujourd'hui repris les fonctions qu'il exerçait avant l'éclatement du scandale. Il continue ainsi d'intervenir dans les affaires de plusieurs clubs tels que le Sporting de Charleroi ou la Gantoise et vague également vers de nouveaux horizons, en intervenant dans d'autres clubs tels que le Standard de Liège. En réalité, la véritable sanction que subit actuellement Mogi Bayat est sans nul doute les répercussions que cette affaire a eues sur sa réputation. En effet, il est aujourd'hui considéré, pour beaucoup, comme un opportuniste et un manipulateur (Joinau, 2019).

Au regard de la faiblesse des sanctions appliquées, le pouvoir d'influence qu'exercent parfois certaines personnes haut placées dans le milieu du football pose encore question. En effet, toutes les personnes impliquées dans l'affaire « Footgate » bénéficiaient, au départ de l'enquête, de la présomption d'innocence, jusqu'à preuve du contraire. Cependant, malgré les preuves irréfutables que des actes frauduleux avaient été commis, la grande majorité des accusés ont pourtant été acquittées, comme si cette affaire n'était qu'un lointain souvenir. L'efficacité de la justice belge doit alors être remise en question.

L'éclatement d'un scandale de cette ampleur a poussé l'instance dirigeante du football professionnel belge, la Pro League, à prendre de nouvelles mesures pour lutter contre ces fraudes et améliorer le contrôle et la gestion des organisations footballistiques.

¹⁶ La Cour Belge d'Arbitrage pour le Sport.

Dans un premier temps, la Pro League a immédiatement réagi à cette affaire en affirmant qu'elle désapprouvait totalement ce genre d'actes frauduleux, qu'elle considère elle-même comme étant une menace pour l'intégrité du football. L'organisation juge également inacceptable toute tentative de manipulation ou de corruption à l'encontre d'un joueur ou d'une autre partie prenante du milieu sportif. Par conséquent, elle rajoute que de telles infractions pénales « *doivent faire l'objet d'un suivi approprié* » (Belga, 2021).

Ainsi, en octobre 2018, juste après l'annonce des perquisitions, la Pro League s'engage dans la création de nouvelles mesures relatives à la transparence et la bonne gouvernance des clubs sportifs. L'organisation recrute alors un panel d'expert, chargé d'établir un nouveau règlement visant à écarter tout agent de joueurs aux pensées malhonnêtes (Pro League, 2021).

La date du 17 décembre 2019 est alors marquée par l'adoption de ce nouveau règlement par l'ensemble de l'Assemblée générale de la Pro League. La mesure la plus marquante de ce règlement est la création d'une chambre de compensation dont l'objectif est de contrôler les transactions financières et les transferts effectués dans le football professionnel belge pour ainsi les rendre plus transparents. Dès lors, cette chambre de compensation prévoit l'obligation, pour tout agent de joueurs, de s'inscrire auprès de l'Union Belge pour pouvoir effectuer des transferts. Les agents de joueurs se voient également contraints de respecter des obligations concernant le paiement de commissions sur les transferts effectués. En cas de non-respect de ce règlement, la Pro League prévoit une série de sanctions telles que la perte d'une licence pour un club ou la perte du droit de jouer pour un joueur (Belga, 2019).

De plus, un organe indépendant des clubs sportifs, le Clearing Department, a également été créé. Son rôle est de contrôler l'intégralité des contrats qui sont conclus entre les clubs, les joueurs et leurs agents afin de prévenir toute tentative d'influence ou de corruption (Belga, 2021).

2.4. Impacts sur la performance

L'explosion d'une affaire d'une telle envergure influence nécessairement la performance des organisations footballistiques. En reprenant les éléments d'informations théoriques et en les confrontant avec les faits de l'affaire, il apparaît que les actions frauduleuses menées par les principaux intéressés sont susceptibles d'impacter, avec plus ou moins d'intensité, chacun des 6 domaines de performance établis par Bayle (INSEP, 2017).

Dans un premier temps, il paraît évident que toute dissimulation de transactions ou de n'importe quel transfert d'argent fausse l'évaluation de la performance financière d'une organisation. Pour que la mesure des résultats financiers réalisés par une institution sportive soit la plus exacte possible, il est nécessaire de connaître chacun des transferts d'argent effectués au sein de cet organisme et de les notifier aux autorités en charge du calcul des résultats financiers. Dès lors, en décidant délibérément de dissimuler des transactions financières aux autorités belges, Delan Veljkovic altère indéniablement la mesure de la performance financière réalisée par les clubs sportifs impliqués dans ses activités.

Dans cette affaire, une deuxième évidence apparaît également quant à l'influence du Footgate sur la performance statutaire de plusieurs clubs de football belge. Les faits de corruption dont fait état l'enquête judiciaire influence assurément les résultats sportifs des clubs de foot impliqués dans cette histoire. En recourant à la corruption pour truquer le résultat de plusieurs matchs de championnat et favoriser certaines équipes plutôt que d'autres, il devient dès lors impossible d'estimer la réelle performance sportive dont sont capables les organisations sportives ou les joueurs.

La performance organisationnelle, telle que décrite par Bayle (INSEP, 2017), renvoie aux résultats réalisés par une organisation et aux moyens utilisés pour atteindre ces résultats. Pour ce domaine de performance, il apparaît que le recours à la corruption peut impacter positivement ou négativement l'évaluation de ce type de performance, selon le rôle occupé. Ainsi, les parties auxquelles la fraude bénéficie directement (corrupteur, équipe sortie victorieuse à la suite d'un trucage du match, ...) verront leur performance organisationnelle être augmentée, car la pratique frauduleuse s'avère être un moyen efficace pour atteindre les objectifs fixés. À l'inverse, les parties pour lesquelles la fraude est défavorable auront une évaluation faussée de leur performance organisationnelle. En effet, malgré les moyens mis en œuvre, il se peut qu'elles n'atteignent pas les résultats escomptés, notamment à cause de la fraude commise à leur insu.

Sur le long terme, la performance sociale interne des clubs sportifs peut également être impactée. Pour rappel, ce domaine de performance évalue la mesure dans laquelle une organisation se montre efficace dans la gestion des relations entre les membres de l'organisation. Le recours régulier à des pratiques illicites telles que la corruption ou le trucage de matchs peut progressivement détériorer le climat social qui règne au sein de l'organisation et rendre les relations toxiques. Les personnes n'ayant pas été averties de l'utilisation de telles pratiques peuvent se sentir trahies, voire désabusées. À long terme, cela peut entraîner une perte

de confiance, inconcevable pour l'établissement de relations sociales saines et le bon fonctionnement de l'organisation.

Enfin, ce scandale a impacté négativement la réputation des acteurs de cette affaire, en montrant une image peu reluisante du milieu du ballon rond et en dénonçant les activités douteuses exercées de plusieurs de ses représentants. Déjà fortement critiqué sur le montant des salaires alloués aux joueurs et sur son aspect parfois trop superficiel, le football est désormais considéré comme un système mafieux, fortement guidé par l'envie de pouvoir et l'appât du gain. Dans un secteur tel que le sport, il en va pourtant de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) d'agir en tant que modèle pour le public afin de respecter les attentes de la société en termes d'éducation et de bonne conduite. En se montrant capable d'activités illégales et frauduleuses, les acteurs du football agissent dès lors en totale opposition aux valeurs éthiques et de fair-play, censés être promues par ce sport. La survenance de tels délits dans le milieu sportif nuit ainsi, considérablement, à la performance sociétale des organisations.

Enfin, le raisonnement est identique concernant l'impact de telles pratiques sur la performance promotionnelle des organismes sportifs. Ce domaine de performance dépend essentiellement des partenariats marketing et des partenaires médiatiques que possèdent les organisations. Cependant, la connaissance d'une quelconque implication d'un club de football dans des activités illicites peut dissuader les partenaires marketing de conclure des contrats avec des joueurs ou des clubs, car ils ne souhaitent pas être associés à un club dont la réputation est entachée.

2.5. Enjeux

Au regard des faits survenus lors de cette retentissante affaire et de ses conséquences sur le milieu du football, il apparaît que les enjeux pour notre société, pour l'économie du pays, pour les fraudeurs, mais également le sport lui-même sont multiples. Dès lors, la nécessité d'identifier rapidement ces problèmes de mauvaise gouvernance sportive s'est accrue de jour en jour.

2.5.1. *Enjeux socio-économiques*

Le football, aussi bien amateur que professionnel, est un des sports qui contribue le plus à l'économie de la Belgique. La conservation de cette importante contribution constitue donc un enjeu majeur pour le pays.

Concernant le secteur professionnel, les revenus totaux générés par le football durant la saison 2018-2019 s'élevait à près de 378,5 millions d'euros (Sluismans, Dejaeger, de Bergeyck, Hermans, & Fosty, 2020). Ces chiffres ne sont pas les plus récents, mais ils restent les plus représentatifs de la participation réelle du football professionnel à l'économie du pays. En effet, il a été prouvé que la crise sanitaire du Coronavirus a eu un impact important sur les résultats réalisés lors des saisons 2019-2020 et 2020-2021.

En ce qui concerne le football amateur, selon le modèle SROI¹⁷ de l'UEFA qui permet de calculer la valeur en euros d'un sport, sa contribution à l'économie du Pays s'élevait, en 2020, à 420 millions d'euros (Royal Belgian Football Association, 2021). De plus, selon ce même rapport, il apparaît que le football contribue également au bien-être physique et mental de la société. Il est d'ailleurs possible de chiffrer la valeur de l'impact social de ce sport sur la société. Cette dernière s'élèverait ainsi à 580 millions d'euros en 2020.

2.5.2. Enjeux pour les fraudeurs

Qu'il s'agisse d'un dirigeant haut placé, d'un joueur ou même d'un arbitre, toute personne qui choisit de s'impliquer dans une manipulation frauduleuse encoure des risques en cas de divulgation de ces manipulations.

En choisissant d'agir illégalement, les parties prenantes mettent leur réputation en jeu et acceptent de s'exposer à des sanctions potentielles en cas d'éclatement d'un scandale. Dans ce milieu, le public s'attend à ce que chaque personne, quelle que soit sa fonction, remplisse son rôle de manière honnête et en respect des valeurs éthiques de la société.

Ainsi, il est attendu des joueurs qu'il constitue un modèle pour les membres de la communauté footballistique en se montrant fair-play, intègre et respectueux. Il est également exigé des arbitres qu'ils se montrent impartiaux dans l'exercice de leurs fonctions. Quant aux dirigeants ou autres agents extérieurs au terrain, il est requis de leur part qu'ils fassent passer les intérêts de la communauté footballistique avant leurs propres intérêts. Cela implique d'agir en respect des règles de bonne gouvernance qui ont été établies dans le football et des normes éthiques du sport.

¹⁷ Social Return On Investment

Cependant, dans ce type de malversations, l'argent et autres avantages (financiers ou non) sont en jeu et incitent bien souvent les fraudeurs à agir dans l'illégalité, afin de bénéficier de ces faveurs. Il en va dès lors de la conscience de chaque partie prenant de décider ce qu'elle préfère. Elle peut refuser toute tentative de corruption en continuant d'être un exemple pour la société et d'agir en accord avec ses principes et ses valeurs. A contrario, elle peut également faire le choix de prendre part aux manipulations, au risque de ternir son image et de perdre bien plus gros si ces manipulations venaient à se savoir.

2.5.3. Enjeux pour le football

Lorsque des scandales sur les malversations dans le secteur sportif éclatent, c'est la réputation entière du sport concerné qui est entachée. L'enjeu est donc que l'aspect malhonnête, voire mafieux, de ces affaires prennent le dessus sur les autres avantages sociaux que le football apporte aux pays et à la société. Les répercussions de tels scandales sur la réputation du ballon rond peuvent, à long terme, détériorer l'image de ce sport, censé être fédérateur et véhiculeur de valeurs éthiques pour ses partisans.

Cette détérioration peut engendrer une perte de confiance de la part des adeptes du football, voire une perte d'intérêt pour la pratique de ce sport. Si tout devient ainsi sujet à diverses manipulations, les passionnées de football peuvent perdre le plaisir du jeu.

Chapitre 3 : L'affaire « Festina » - Scandale de dopage dans le cyclisme

Cette seconde étude de cas est consacrée à un des scandales les plus marquants du Tour de France : le cas « Festina », qui constitue aujourd'hui une des pages les plus sombres de l'histoire du cyclisme.

Aucune affaire de dopage, pourtant répandue à l'époque, n'avait encore terni l'histoire du Tour de France jusqu'en 1998, lorsqu'un simple contrôle douanier permet de mettre en lumière une importante affaire de dopage médicale. Cette affaire apparaît comme la première de grande envergure dans le cyclisme, puisqu'elle n'implique non pas un coureur, mais une équipe cycliste entière. Ainsi, parmi les 9 coureurs qui formaient à l'époque l'équipe Festina, 8 d'entre eux sont contrôlés positifs à l'EPO et 4 d'entre eux sont révélés positifs aux amphétamines.

L'éclatement d'une telle affaire permet de mettre en lumière le pouvoir d'influence que certains coureurs vedettes exercent parfois sur leurs coéquipiers en incitant ces derniers à les suivre dans leurs pratiques illégales.

Après ce scandale et malgré les sanctions qui sont tombées, la pratique du dopage ne s'est pas atténuée pour autant. Bien au contraire, la prise de substances dopantes s'est généralisée au point de devenir une norme dans le monde du cyclisme.

S'il l'on reprend la typologie des manipulations économiques développée par Andreff (2021), nous constatons que cette affaire de dopage appartient, tout comme l'affaire « Footgate », à la catégorie des crimes économiques, jugés extrêmement néfastes pour le bon fonctionnement et la bonne gestion du secteur sportif. En choisissant d'ingérer délibérément des substances illicites dans le but d'améliorer leurs performances physiques, les coureurs de l'équipe Festina, de même que le staff qui l'accompagne, ont agi en totale opposition des règles et des valeurs éthiques du sport. L'objectif de ce chapitre sera donc de comprendre les causes qui ont poussé les intervenants à agir de la sorte, mais également de déterminer les conséquences de telles pratiques sur le secteur sportif.

3.1. Historique des faits

L'équipe cycliste Festina est créée en 1989 sous la nationalité espagnole. Sous la direction du directeur sportif Bruno Roussel, elle prend ensuite définitivement la nationalité française en 1995 et recrute plusieurs grands coureurs dont le coureur français star de l'époque, Richard Virenque. L'équipe connaît un succès fulgurant, grâce notamment aux prouesses des membres de l'équipe et particulièrement celles réalisées sur le Tour de France. En effet, de 1995 à 1997, Richard Virenque, leader de l'équipe, décroche, à 3 reprises, le maillot à pois et parvient à se hisser sur le podium durant 2 années consécutives, en 1996 et 1997.

Cependant, le 8 juillet 1998, alors que le groupe est à l'apogée de ses performances et que l'équipe est considérée comme l'une des meilleures du monde, le destin du clan Festina bascule. C'est à ce moment-là que débute l'une des plus retentissantes affaires de dopage, jamais connue dans le cyclisme français. Trois jours avant le lancement du Tour de France, prévu le 11 juillet 1998, Willy Voet, un des soigneurs de l'équipe Festina de l'époque, subit un contrôle douanier à la frontière franco-belge. Ce contrôle, en apparence banal, va cependant permettre la découverte de près de 500 doses de produits dopants dans le véhicule du soigneur, parmi lesquelles on retrouve des amphétamines, de l'EPO, de la testostérone, et même des hormones de croissance (Rialland, 2012).

Placé en garde à vue, le soigneur avoue rapidement les faits de dopage qui lui sont reprochés. Cependant, il rajoute que le dopage est institutionnalisé au sein de l'équipe Festina et accuse les coureurs de son équipe de s'être dopés en pleine connaissance de cause (Rialland, 2012). Plus tard, le directeur sportif de l'équipe Bruno Roussel est lui aussi inculpé et passe aux aveux, en rejetant, cette fois-ci, la faute sur le leader de l'équipe, Richard Virenque, qu'il considère comme le principal instigateur de ce dopage collectif. Il accuse, par ailleurs, le coureur français d'avoir influencé ses coéquipiers, en les incitant à recourir à la prise de substances dopantes afin de l'aider à gagner le Tour de France 1998 (Mines Paris Tech, 2020).

Malgré ces déclarations, Richard Virenque nie s'être dopé volontairement. Il organise une conférence de presse, qui restera gravée dans les mémoires, dans laquelle il admet avoir été contrôlé positif à plusieurs substances dopantes tout en continuant de nier le caractère volontaire du dopage. Ce discours n'empêche cependant pas l'exclusion de l'équipe entière du Tour de France de 1998 (Mines Paris Tech, 2020).

En mai 2019, l'émission « Toute l'histoire », qui revient sur les grands événements marquants de notre société, consacre un de ses épisodes à la reconstitution de l'affaire Festina. Plus de 20 ans après les faits, ce documentaire résume toute la chronologie de l'histoire en y apportant toutefois un point de vue actuel et en précisant les évolutions qui ont suivi le scandale Festina. Ainsi, on y apprend notamment que cette affaire n'a été qu'un déclencheur qui aura permis de révéler d'autres cas de dopage survenus lors de ce Tour de France 1998 (Les scandales du sport, 2019).

3.2. Motivations

Bien que, dès le départ de l'affaire, Richard Virenque eût nié s'être dopé volontairement, l'enquête a démontré que les coureurs de l'équipe étaient au courant des substances qui leur étaient administrées et de l'effet de ces substances sur leur capacité de récupération. C'est en tout cas ce que reconnaît un ancien coureur de l'équipe Festina, Pascal Hervé, dans le documentaire « Toute l'histoire » consacré aux dessous de l'affaire.

Dès lors que les coureurs acceptent la prise de substances dopantes en pleine connaissance de cause, il semble important de se questionner sur les motivations réelles qui les ont poussés à se doper. L'identification de ces motifs peut ainsi aider à l'élaboration et la mise en place de nouvelles mesures anti-dopage plus efficaces pour dissuader les participants de recourir à ces pratiques.

Dans cette affaire, il apparaît que l'élément au centre des préoccupations des coureurs est la poursuite du succès, qui s'apparentait, à cette époque, à la victoire potentielle de leur leader Richard Virenque sur le Tour 1998. En effet, la victoire de ce dernier était synonyme de victoire collective pour l'équipe. Au départ du Tour de France 1998, l'équipe Festina était déjà au sommet de sa gloire grâce à ses exploits réalisés les années précédentes. En cas de victoire sur le Tour 1998, cela aurait été la consécration pour tous les acteurs de l'équipe (coureurs, directeur staff médical, ...). C'est donc essentiellement cette recherche de gloire, qui a motivé l'entière de l'équipe Festina à se lancer dans l'élaboration d'un système de dopage bien réglé.

De plus, au regard des prouesses de l'équipe réalisées sur le Tour les années précédentes, le renouvellement de ces performances, cette année-là, étaient très attendu du public. Une pression immense pesait alors sur tous les membres du groupe, aussi bien sur Richard Virenque, qui était attendu comme victorieux du Tour, que sur le reste des coureurs, qui devait venir en soutien de leur leader. Une pression était également imposée par les divers sponsors marketing. Le

cyclisme étant un des sports les plus exigeant, il est difficile d'exister au niveau professionnel sans le soutien de sponsors. Ainsi, une victoire garantissait automatiquement à l'équipe un renouvellement de contrat avec leurs sponsors et par conséquent l'assurance d'avoir du travail l'année suivante.

3.3. Sanctions et nouvelles mesures

Contrairement au cas « Footgate », les personnes impliquées dans l'affaire « Festina » ont bel et bien subi des sanctions notables à la suite de l'éclatement du scandale.

En ce qui concerne les sanctions qui ont directement suivi la révélation de l'affaire, la direction du Tour de France a pris la décision d'exclure l'ensemble de l'équipe Festina de la compétition. Les membres de l'organisation avaient, à l'époque, jugé que cette affaire avait déjà fait trop de bruit. C'est pourquoi il a été conseillé aux coureurs de se retirer de la course, afin de ne pas perturber davantage le bon déroulement de la suite de la compétition. Toutefois, on constate que ces sanctions ont été de courte durée, car les coureurs exclus ont été autorisés à concourir les années suivantes.

Concernant les sanctions appliquées par la justice, elles ne sont tombées qu'une fois l'enquête clôturée. Ainsi, à la fin de l'année 2000, le tribunal correctionnel de Lille a reconnu Bruno Roussel et Willy Voet coupables d'infractions aux lois anti-dopage. Le jury a alors condamné Bruno Roussel à 1 an de prison avec sursis, assorti d'une amende de 50 000 francs, et Willy Voet à 10 mois de prison avec sursis, accompagnée d'une amende de 30 000 francs. Quant aux coureurs qui constituaient à l'époque l'équipe Festina, ils sont tous été relaxés, y compris Richard Virenque, qui avait pourtant été accusé par plusieurs membres du staff d'incitation au dopage envers ses coéquipiers (RDS, 2013).

L'éclatement du scandale Festina a permis de mettre en lumière la dure réalité de la généralisation du dopage dans le cyclisme. Ce constat a par la suite conduit irrémédiablement à la remise en cause des lois et des systèmes de contrôles anti-dopage existants et a amené les autorités compétentes à élaborer de nouvelles mesures de lutte contre le dopage dans le sport.

C'est dans ce contexte qu'est née la loi Buffet relative à « la protection de la santé des sportifs et à la lutte anti-dopage », sous l'initiative de la Ministre de la jeunesse et des sports de l'époque Marie-George Buffet (Bacquaert, 2018). La loi fut officiellement adoptée le 23 mars 1999.

Ce principe législatif possède une double fonction.

Premièrement, il impose aux fédérations sportives de mettre en place des meilleurs systèmes de surveillance médicale des sportifs et d'appliquer un niveau de surveillance proportionnelle au niveau de pratique des licenciés. Ainsi, une surveillance médicale intense devra être portée aux sportifs de haut niveau.

Deuxièmement, la loi prévoit de nouvelles mesures afin de renforcer la lutte anti-dopage. Parmi ces nouvelles mesures, on retrouve : le renforcement de sanctions pénales en cas de dopage, l'adoption d'un règlement anti-dopage pour les fédérations sportives, la création d'AMLD¹⁸ ou encore la création d'une entité, le CPLD¹⁹, chargée de contrôler l'efficacité de la lutte anti-dopage (PMB Group, 1999).

3.4. Impacts sur la performance

En confrontant les éléments théoriques avec les constatations faites lors de cette analyse, il apparaît que le dopage sportif altère indéniablement les performances des organisations sportives. À l'instar de l'affaire « Footgate », l'éclatement du scandale Festina a influencé plusieurs domaines de performance, avec plus ou moins d'intensité.

Le domaine de performance susceptible d'être le plus impacté par du dopage est sans nul doute celui relatif à la performance statutaire/sportive des coureurs. De nombreuses études ont déjà démontré la capacité des produits dopants à augmenter le rendement des performances sportives. Dans le cas de l'EPO par exemple, le Dr De Mondenard, spécialiste du dopage, nous explique que cette hormone, sécrétée par le rein, va permettre de booster la production de globules rouges au niveau de la moelle osseuse. Les globules rouges servant principalement au transport de l'oxygène, une augmentation du nombre de ces cellules sanguines va permettre au corps, et surtout aux muscles, d'être suffisamment oxygénés lors de longs efforts physiques de haute intensité (Les scandales du sport, 2019).

Le second domaine de performance susceptible d'être fortement impacté est le domaine de la performance médiatique. La révélation d'un tel scandale fait souvent l'effet d'une bombe dans le monde du cyclisme. Le cas de l'affaire Festina a rapidement fait les gros titres de nombreux quotidiens français. Le dopage de plusieurs coureurs, pourtant adulés du grand public, a

¹⁸ Antennes médicales de lutte contre le dopage.

¹⁹ Le Conseil de prévention de lutte contre le dopage.

évidemment eu un effet négatif sur la performance médiatique de l'équipe Festina dont la réputation a été ternie.

Dans son malheur, l'équipe Festina a toutefois évité le retrait de ses partenaires commerciaux. En effet, bien que plusieurs sponsors aient préféré ne pas subir la contre-publicité provoquée par la médiatisation de l'affaire, ces derniers n'ont toutefois pas souhaité rompre leur contrat de sponsoring avec l'équipe. Le groupe doit cette faveur au fait que le Tour de France permette aux sponsors d'accroître leur notoriété et leurs bénéfices, grâce notamment à la grande visibilité qu'il offre aux partenaires.

Telle que définit par Bayle dans sa théorie, la performance organisationnelle renvoie à l'ensemble des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. Sur base de cette définition, il apparaît que le recours au dopage constitue un moyen efficace d'augmenter les chances de victoire de l'équipe Festina. La victoire n'aurait peut-être pas été possible sans ce recours au dopage. Par ailleurs, l'utilisation de cette pratique illégale fausse indéniablement l'évaluation de la performance organisationnelle des organisations sportives.

Dans une moindre mesure, la performance sociétale de l'équipe Festina a également subi les conséquences du scandale. Dans une compétition d'une aussi grande renommée que celle du Tour de France, le public émet certaines attentes concernant le comportement et les exploits des coureurs. Comme dans beaucoup de sport de haut niveau, il est attendu des athlètes qu'ils apparaissent comme un exemple pour toutes les générations qui les suivent. Lorsque des suspicions de dopages qui pèsent sur un athlète s'avèrent fondées, cela brise l'intégrité de ce dernier.

En revanche, en ce qui concerne la performance financière et la performance sociale interne, on ne peut démontrer l'influence systématique du dopage sur ces domaines de performance. En fonction des circonstances et des cas de dopage considérés, il se peut que l'évaluation de ces domaines de performances soit altérée. Cependant, on ne peut en déduire de généralisation formelle. Dans le cas de l'affaire Festina, nous ne disposons pas d'informations sur la manière dont cette histoire a influencé la performance financière de l'équipe. Concernant la performance sociale interne, il apparaît que les principaux concernés se rejetaient systématiquement la faute, dénonçant un climat social malsain au sein de l'équipe qui n'existerait peut-être pas si ce scandale de dopage n'avait pas eu lieu.

3.5. Enjeux

À l'instar de l'affaire « Footgate », l'éclatement du scandale « Festina » n'a pas été sans conséquence pour le monde du cyclisme. Dans ce genre d'affaire, les enjeux qui existent, non seulement pour les coureurs dopés, mais également pour le sport lui-même ne font que confirmer l'importance de développer un système de gouvernance plus régularisé et mieux contrôlé.

3.5.1. *Enjeux socio-économiques*

Le Tour de France est une compétition que tout passionné de cyclisme ne manquerait pour rien au monde. Course incontournable du mois de juillet, elle amasse chaque année des millions de spectateurs le long des routes du Tour. Relayé par près de 60 chaînes de télévision et diffusé dans pas moins de 165 pays, le Tour de France est également suivi par plus de 15 millions de téléspectateurs à la télévision.

Cependant, les multiples révélations de dopage qui ont suivi celui de l'équipe Festina ont quelque peu compromis le bon déroulement de la course et entaché l'image du Tour de France. La course qui s'est déroulée lors de l'année 1998 reste aujourd'hui gravé dans la mémoire collective comme le « Tour empoisonné » (Libération, 1998). À l'époque, le public avait perdu patience au regard de la longueur de l'enquête qui monopolisait l'attention et ralentissait le déroulement de la course. Si de tels événements venaient à se reproduire de façon trop régulière, l'enjeu serait que les spectateurs perdent leur ferveur pour ce sport de haut niveau et leur engouement pour cette course mythique (voire pour le cyclisme). De plus, les grands passionnés de cyclisme pourraient également perdre confiance en leurs joueurs stars qu'ils admirent et placent sur un piédestal pour les performances extraordinaires dont ils font preuve (Les scandales du sport, 2019).

3.5.2. Enjeux pour les dopés

Les effets des substances dopantes sur les performances physiques sont aujourd'hui indéniables. De nombreuses études ont par ailleurs déjà démontré le caractère néfaste d'un dopage excessif sur la santé des sportifs.

En recourant à une prise régulière de produits dopants, c'est la santé des coureurs qui est en jeu. En effet, les effets du dopage se révèlent bien plus pervers que l'on pourrait le croire, car certains effets indésirables peuvent apparaître bien plus tard. Malheureusement, les sportifs ont tendance à percevoir les bénéfices instantanés du dopage davantage que les dangers sur le long terme. Comme le souligne Pascal Hervé, ex coureur de l'équipe Festina : « *Le dopage, ça nous permettait de récupérer beaucoup et de nous entraîner beaucoup. Je pouvais faire 35 000 kilomètres par an, sans problème* ».

Dès lors, comme pris dans un engrenage sans fin, les coureurs ingèrent parfois plus de 15 cachets chaque matin, sans penser aux conséquences sur le corps et leur santé dans un avenir plus ou moins proche (dépression, agressivité, infertilité, ...) (Les scandales du sport, 2019).

3.5.3. Enjeux pour le cyclisme

Le dopage, aujourd'hui considéré comme un crime dans le secteur sportif, est désormais proscrit dans de nombreux sports, y compris le cyclisme. Les cas de dopages détectés lors de compétitions sportives peuvent nuire à la réputation d'un sport et mettre en cause sa crédibilité aux yeux du public. Comme le précise l'ancienne ministre française de la jeunesse et des sports Marie-George Buffet, il en va de la protection du cyclisme d'identifier ces cas de dopage et de les sanctionner. Lorsqu'ils sont détectés, de tels faits ne doivent pas rester impunis, sous peine de désavantager les autres sportifs.

De plus, à long terme, les cas de dopage à répétition peuvent porter atteinte à l'image du milieu cycliste dans son intégralité. En effet, ils amènent le public à douter de la valeur réelle des performances des coureurs. Les spectateurs en viennent à remettre en cause les exploits passés des coureurs cyclistes. De plus, il existe un risque que les performances futures soient systématiquement accompagnées de suspicions de dopage.

Il apparaît donc, qu'en cas de scandale de ce type, les enjeux dont il est question concernent essentiellement la protection des coureurs, la protection du cyclisme et, dans le cas de l'affaire Festina, la protection du Tour de France.

Partie 3 : Recommandations et limites

La dernière partie de ce mémoire sera consacrée aux recommandations que nous jugeons à même d'améliorer la gouvernance du secteur sportif. En confrontant les informations théoriques de la revue de littérature avec les résultats des deux études de cas, il est possible de déceler des pistes d'amélioration qui permettraient de réduire le nombre de manipulations économiques dans le sport.

Nous commencerons par établir un constat général des principales causes à l'origine des crimes et délits sportifs. Ensuite, nous formulerons des recommandations propres à chacun des cas étudiés, ainsi que des recommandations généralisées à la lutte contre tout type de malversations économiques dans le sport. Enfin, nous clôturerons cette partie en abordant les limites de la recherche et la mesure dans laquelle nos conclusions doivent être interprétées avec précaution.

Chapitre 1 : Constat général

Au travers de nos analyses, nous avons pu constater que le sport est un secteur d'activités souvent sujet à de nombreux excès : abus de pouvoir, surplus d'argent, trop-plein de pression médiatique, ... Par ailleurs, ces diverses démesures se retrouvent souvent à l'origine de la plupart des dérives sportives.

Dans l'affaire « Footgate », les principales motivations des fraudeurs étaient l'envie de satisfaire leurs intérêts personnels et le désir de s'enrichir. Dans ce milieu, il apparaît que les transactions effectuées sont souvent colossales et les salaires des acteurs du secteur sont jugés trop élevés. Pour beaucoup, le football est devenu un milieu superficiel dans lequel la popularité des joueurs ne dépend plus autant de leur talent, mais plutôt de la palette d'accessoires de luxe qu'ils possèdent. Ce surplus d'argent et le potentiel lucratif que présente ce sport populaire ont eu pour effet d'accroître la cupidité de certains individus. Ces derniers n'hésitent désormais plus à déjouer les règles du système pour obtenir des bénéfices, qu'ils n'auraient peut-être pas obtenus en adoptant un comportement intègre.

Dans le cas de l'affaire « Festina », le problème ne s'apparentait pas à un surplus d'argent, mais plutôt à un excès de pression qui reposait sur les épaules des coureurs. Le sport est un domaine très exigeant dans lequel il est attendu des sportifs qu'ils réalisent des performances et qu'ils se

montrent dignes de l'attention qu'on leur porte. L'enjeu est souvent important pour les sportifs, car de leurs performances dépendent le soutien de leurs supporters, mais également leur maintien dans le milieu sportif de haut niveau. En effet, un sportif dont les résultats sont peu convaincants a peu de chances de conquérir le cœur du public, ainsi que celui des sponsors qui lui assure des contrats de travail. La pression est donc grande pour les athlètes qui sont alors tentés de recourir à des pratiques illégales pour les aider à maintenir leur plus haut niveau et à leur assurer des renouvellements de contrat pour les saisons suivantes.

Enfin, le niveau de pouvoir, parfois trop élevé, détenu par des personnes du secteur, peut être la cause de plusieurs dérives économiques. Nous pouvons prendre pour exemple Medhi Bayat, frère de l'agent de joueurs Mogi Bayat, qui, actuellement, remplit les fonctions d'administrateur délégué du Sporting de Charleroi, de membre du Comité Exécutif de l'URBSFA et de membre du conseil d'administration de la Pro League. Cette multitude de postes, occupés simultanément par une seule et même personne, peut conduire à l'apparition de conflits d'intérêt dans lesquels il est difficile pour l'individu concerné de savoir les intérêts à faire prévaloir. N'importe quel individu malhonnête serait tenté de prendre des décisions qui lui sont les plus avantageuses et de faire passer ses intérêts personnels avant ceux du secteur sportif, au risque d'agir à l'encontre des règles établies.

Chapitre 2 : Recommandations

Ces 30 dernières années, le secteur sportif a connu un nombre incalculable de délits commis à l'encontre de ses principes fondamentaux et de ses valeurs éthiques. Face à de tels crimes, les réactions des pouvoirs publics et législatifs se veulent rapides. Ainsi, lorsque de tels événements surviennent, de nouvelles lois sont rapidement élaborées dans le but de renforcer la lutte contre ces délits sportifs et les sanctions qui y sont liées.

Malgré cette réactivité, des problèmes de mauvaise gouvernance sportive sont encore susceptibles de survenir de nos jours, comme le démontre le scandale « Footgate », datant de moins de 5 ans. Cette observation nous amène alors à penser qu'il est possible d'aller plus loin dans cette lutte contre ces crimes et de mettre en place des mesures plus dissuasives.

2.1. Recommandations communes

Les nombreux excès (argent, pression, pouvoir) qui caractérisent le secteur sportif, sont enclin à influencer fortement le comportement des sportifs et des autres parties prenantes du secteur. Que ces individus soient guidés par leur cupidité, leur recherche de gloire ou leur désir de pouvoir, certains n'hésitent pas à prendre des risques et à enfreindre les lois pour parvenir à leurs fins. Dans le contexte actuel, il s'avère difficile de formuler des recommandations pour atténuer la pression populaire et médiatique que subissent régulièrement les sportifs de haut niveau. Cependant, il existe de réelles opportunités qui permettraient de diminuer les fraudes liées à la surabondance d'argent et aux excès de pouvoir rencontrés dans le sport.

Concernant la lutte contre les excès de pouvoir, une des recommandations serait de développer un **haut niveau de spécialisation** au sein des organisations sportives. De cette manière, chaque membre possédant une fonction au sein du secteur sportif serait spécialisé dans son propre domaine de compétence et la possibilité d'être multitâches au sein de plusieurs organismes du même secteur serait exclue. Les modes de fonctionnement des organisations sportives se rapprocheraient ainsi de la **configuration mécaniste** décrite par Nizet & Pichaut (Piroton, 2020) qui est caractérisée par une forte division du travail et une standardisation des procédés. Les membres des organisations sportives seraient tenus de respecter les standards de fonctionnement émis pour l'ensemble des organisations d'une même catégorie. Cela empêcherait les individus malhonnêtes de jouir de la détention de plusieurs fonctions lui permettant de frauder sans que personne ne s'en aperçoive.

En ce qui concerne les excès d'argent, bien que cette recommandation ait déjà été émise à plusieurs reprises au cours de la dernière décennie, une **réévaluation des salaires** semble inévitable. Cela concerne évidemment le milieu footballistique, mais également d'autres pratiques telles que le basket, le tennis, le golf ou encore le sport automobile. La mise en place d'un baromètre salariale plus modeste permettrait de rompre avec cet aspect superficiel qui colle à certaines pratiques sportives. En se détachant de cette extravagance, les sportifs recolleraient ainsi avec l'essence même du sport et de ses valeurs, fondées autour de l'éducation, de la santé, du respect, et de l'excellence.

D'un point de vue législatif, **une harmonisation des règles sportives dans tous les niveaux de contrôle** (international, national, régional, ...) est primordiale. À l'avenir, il serait également important d'harmoniser les règles qui régissent la pratique sportive entre tous les pays. De cette façon, les malversations économiques commises dans le sport seraient passibles des mêmes

sanctions partout dans le monde et les fraudeurs ne pourraient plus utiliser les lois à leur avantage.

Enfin, nous avons constaté un manque d'intervention de certaines institutions, pourtant promotrices de bonne gouvernance, dans ces affaires qui n'ont pas été sans conséquence pour le secteur. Par conséquent, une recommandation émise à l'attention de ces institutions, serait **d'augmenter leurs exigences** concernant le respect des principes de bonne gouvernance (transparence, démocratie, équité, efficacité, responsabilité) et de **renforcer la sévérité de leurs règles**. Ce renforcement doit également s'accompagner de contrôles plus stricts permettant de s'assurer de bon respect de leur règlement.

2.2. Recommandations spécifiques à la lutte anti-corruption et anti-trucage

Depuis la professionnalisation du secteur sportif dans les années 80, de nombreux cas de corruption et de trucage de matchs ont été détectés, toute discipline sportive confondue. Et ce sont sans compter les nombreuses tentatives qui, par chance, ont échoué.

Au regard des résultats de nos analyses, il apparaît que la lutte contre ce type de fraudes ne peut se faire que grâce à une collaboration nationale et internationale entre les instances sportives, les instances législatives et les autorités publiques.

En portant directement atteinte à l'intégrité du sport, les phénomènes de corruption et de trucage de matchs menacent directement la survie du secteur. Les sanctions encourues se doivent donc d'être à la hauteur de la gravité des actes commis. Or, dans certains cas, les sanctions subies par les malfaiteurs sont parfois très faibles, voire inexistantes. La plupart du temps, les individus qui tentent de corrompre les parties prenantes d'une compétition possèdent un certain niveau de pouvoir. Dès lors, grâce à cet excès de pouvoir, beaucoup se sentent immunisés et bénéficient même des traitements de faveur. C'est pourquoi, nous préconiserions de **renforcer les sanctions** prises à l'égard des individus reconnus coupables de corruption ou de trucage. De plus, les jugements exercés à l'encontre de ces personnes se doivent d'être prononcés de manière impartiale et dépourvus de toute influence extérieure.

En revanche, la lutte contre la corruption et le trucage de match ne doit pas se limiter là. Une fois que des sanctions plus sévères auront été établies, il s'agira de mettre en place **des systèmes de contrôles plus réguliers** afin de s'assurer de la bonne application des lois et du respect de l'intégrité sportive. Interpol entend déjà agir dans ce sens en développant une cellule spéciale

sur les matchs truqués, l'IMFTF, chargée de faire appliquer la loi en matière de corruption et de match-fixing. Dès lors, à l'instar d'Interpol, d'autres organismes nationaux ou régionaux devraient également développer leurs propres cellules de contrôles dont les activités seraient menées en soutien de celles dirigées par Interpol. De cette façon, les contrôles seraient plus réguliers.

2.3. Recommandations spécifiques à la lutte anti-dopage

En ce qui concerne les délits de dopage dans le secteur sportif, la simple élaboration de règles interdisant la prise de substances dopantes ne suffit pas à dissuader les sportifs de recourir à cette pratique.

Avant d'espérer pouvoir diminuer considérablement le nombre de cas de dopage sportifs, il convient de comprendre les causes de ce type de comportement. Que ces conduites soient dues à une crainte de l'échec, à une sensibilité à la pression ou tout simplement à une recherche de succès, l'identification de ces motivations constitue une étape indispensable dans la mise en place de systèmes anti-dopage plus adéquats. Ce n'est qu'une fois que ces motifs auront été compris, que les organismes compétents pourront développer des mesures plus efficaces, en amont, mais également en aval du dopage.

Bien souvent, les individus ne mesurent pas vraiment les effets des produits dopants sur leur santé. Cela a notamment été le cas pour les coureurs de l'équipe Festina, qui ne se doutaient pas de la gravité de leur dopage sur leur organisme à long terme. C'est pourquoi, nous recommanderions aux organisations de lutte anti-dopage de mener, régulièrement, des campagnes de prévention qui permettrait de sensibiliser le public sportif aux risques et aux conséquences liés à la prise de substances dopantes. En effet, une explication scientifique des dangers du dopage peut apparaître comme un outil de dissuasion efficace.

Dans une même mesure, il s'agit également **d'informer les sportifs** sur les conséquences et les sanctions encourues en cas de faits de dopage avérés. Officiellement interdit, ce genre de comportement est aujourd'hui sanctionné par la justice dans de nombreux pays. Le recours à cette tricherie peut être lourd de conséquences pour les sportifs. Il n'est pas possible de chiffrer l'impact d'un scandale de dopage sur l'image du sportif. Cependant, dans les cas les plus graves, cela peut mener à l'arrêt complet d'une carrière.

Cette sensibilisation aux risques du dopage et aux sanctions encourues doit également se faire dès l'enfance. En effet, beaucoup de grands sportifs sont repérés très jeunes et atteignent parfois le niveau professionnel avant même leur majorité. Guidés par leur envie de donner le meilleur d'eux-mêmes et de ne pas gâcher la chance qui leur est offerte, ces sportifs en herbe se révèlent facilement influençables et peuvent rapidement se laisser convaincre de se doper pour optimiser leurs performances. La nécessité de les conscientiser sur les dangers de cette pratique est donc bien réelle.

À ce jour, le cyclisme, l'athlétisme et l'haltérophilie sont les disciplines sportives dans lesquelles on recense le plus grand nombre de cas positifs. Cela s'explique par le fait que ces pratiques restent les plus contrôlées, notamment en raison des nombreux scandales dont elles ont fait l'objet par le passé. Cependant, ce constat ne permet pas de justifier le manque de contrôle dans les autres disciplines sportives. En effet, le dopage est susceptible de survenir dans n'importe quel sport. C'est pourquoi, concernant les mesures prises en aval du problème, un renforcement des systèmes de contrôle anti-dopage dans l'ensemble des disciplines sportives est nécessaire.

À ce jour, l'organisation de référence en matière de lutte contre ces pratiques est l'AMA. Chargée de protéger l'intégrité du sport et d'éduquer les sportifs à la lutte contre ces formes de tricheries, cette agence a notamment développé un code mondial antidopage. Bien que les rôles que joue cette organisation dans la lutte contre ces fraudes soient primordiaux, l'AMA ne peut, à elle seule, contrôler l'ensemble des compétitions sportives organisées dans tous les pays. C'est pourquoi, cette dernière est également soutenue par des agences nationales anti-dopage, appelées ONAD. Malgré ce soutien apporté au niveau national, les zones de contrôle restent encore très vastes. Dès lors, afin d'aller plus loin dans les contrôles anti-dopage, nous préconiserions de mettre en place des agences régionales, qui contrôleraient les compétitions sportives à plus petite échelle. En délimitant des régions de contrôle plus restreintes pour chaque organisation, les charges de travail seraient ainsi mieux réparties, ce qui permettrait d'augmenter la fréquence et l'étendue des contrôles anti-dopage. Il ne serait dès lors plus question de sélectionner les sportifs à contrôler au hasard ou par tirage au sort.

Chapitre 3 : Limites de la recherche

Pour que cette étude consacrée à l'influence d'une mauvaise gouvernance sur les performances du secteur sportif soit jugée suffisamment pertinente, il convient d'aborder les limites potentielles de ce travail. De cette manière, nous nous assurons que l'interprétation des résultats soit la plus juste possible.

Premièrement, comme nous l'avons découvert dans la partie théorique, il existe différents types de dérives économiques susceptibles d'apparaître dans le sport. Cela peut aller de la simple triche (futile et sans grande conséquence pour le secteur) au trucage de matchs et à la participation à des paris sportifs illégaux. Dans le cadre de ce mémoire, ma recherche se limite aux formes les plus graves de délits sportifs, à savoir, la corruption, le dopage et le match fixing.

Deuxièmement, les résultats de ma recherche sont basés sur des études de cas qui ne concernent que deux disciplines sportives : le cyclisme et le football. Bien qu'il existe des similitudes entre des faits de mauvaise gouvernance d'une discipline à l'autre, l'intensité des enjeux peut varier selon le sport concerné, de même que les impacts pour le secteur.

Enfin, il est important de rappeler que l'environnement dans lequel les organisations sportives évoluent est en constante mouvance, tant sur le plan législatif, que sur le plan économique, socio-culturel ou même politique. Dès lors, pour une analyse optimale et réaliste, une mise à jour régulière de cet environnement global des organisations sportives est primordiale.

Conclusion

L'objet principal de ce mémoire portait sur la question de recherche suivante : « *Quel est l'impact d'une mauvaise gouvernance sur la performance des organisations sportives ?* ». Pour répondre à cette question, nous avons commencé par élaborer une revue de littérature, qui nous a servi de cadre théorique, et nous avons analysé deux cas concrets de mauvaise gouvernance sportive.

Aux termes de nos recherches, nous sommes ainsi parvenus à la conclusion qu'une mauvaise gestion du sport influence indéniablement les performances des organisations sportives, et ce, à plusieurs niveaux. La façon dont les différents niveaux de performance sont impactés varie parfois d'un cas à l'autre. Toutefois, nous avons pu constater que plusieurs domaines de performance se retrouvaient systématiquement altérés par des faits de mauvaise gouvernance.

Le premier impact majeur que nous avons pu identifier et qui concerne la quasi-totalité des scandales de mauvaise gestion sportive est que ces dérives portent bien souvent atteinte à l'intégrité même du sport. Pourtant considéré depuis toujours comme fédérateur et véhiculeur de valeurs éthiques, l'infraction aux règles sportives et la succession des multiples dérives économiques dans le secteur ont mis à mal la réputation du sport ainsi que celles de chacun des membres impliqués dans ces scandales.

Le second impact notable observé est que les résultats sportifs se retrouvent souvent altérés à cause du recours à ces comportements malhonnêtes. Qu'il s'agisse de trucage direct (match-fixing) ou indirect (dopage), il devient alors difficile de déceler des résultats truqués de résultats qui ont été joués honnêtement et avec fair-play.

Notons toutefois plusieurs limites à ce travail : premièrement, les résultats obtenus dépendent essentiellement des recherches réalisées à un instant T et ne tiennent dès lors pas compte du caractère évolutif de l'environnement du secteur sportif. Ensuite, seuls 2 cas de mauvaise gouvernance dans le sport ont pu être analysés, car il n'était techniquement pas possible d'étudier l'ensemble des cas de mauvaise gouvernance sportive. Notre travail était donc essentiellement centré sur des cas qui concernaient les 3 formes les plus graves de dérives sportives (le dopage, le match fixing et la corruption).

Au vu des impacts qu'une mauvaise gouvernance peut avoir sur les performances du secteur sportif, il convient donc, à l'avenir, de mettre en place de nouvelles mesures, plus efficaces, pour renforcer la lutte contre ces dérives sportives.

Dans un premier temps, il serait intéressant de réduire les nombreux excès de pouvoir et d'argent qui caractérisent souvent le secteur sportif et qui sont à l'origine de la plupart des dérives encore rencontrées actuellement. Un rabais des salaires offerts aux membres des organisations (joueurs compris) et une limitation du pouvoir exercé par chacun de ses membres peut ainsi apparaître comme une piste de solution envisageable.

Ensuite, au regard de l'occurrence des dérives sportives qui est encore trop importante, il apparaît que certaines mesures préventives et curatives actuellement mise en place peinent à se montrer pleinement efficaces. Ainsi, plusieurs renforcements mériteraient d'être effectués, particulièrement en ce qui concerne les modes de contrôles, les règles et les sanctions actuellement d'application.

Enfin, l'harmonisation apparaît comme un concept essentiel dans le secteur sportif. C'est pourquoi, à l'avenir, il serait opportun de veiller à harmoniser l'ensemble des règles sportives entre les différents niveaux de pouvoirs, ainsi qu'entre tous les pays du monde. À plus long terme, il serait également intéressant de reconsidérer les structures organisationnelles du secteur afin de tenter d'harmoniser les configurations organisationnelles pour les organismes appartenant à une même catégorie d'organisations sportives.

En finalité, ce travail n'a pas la prétention d'offrir une solution miracle pour éradiquer définitivement les défaillances managériales qui surviennent encore dans le milieu sportif. Toutefois, il entend fournir des pistes d'améliorations qui méritent d'être étudiées afin de réduire le nombre d'occurrences de dérives dans le sport, particulièrement pour les formes les plus graves de crimes sportifs tels que le dopage, la corruption et le match fixing. L'étude d'une mauvaise gouvernance et de son influence sur les organisations sportives est un sujet large et fastidieux, pour lequel des investigations supplémentaires mériteraient d'être menées afin d'obtenir une idée plus précise des réels processus à mettre en place au sein du système sportif.

Bibliographie

7sur7. (2021, 19 novembre). *Footgate : les sanctions contre deux agents et les dirigeants malinois annulées*. 7sur7.be. <https://www.7sur7.be/football-belge/footgate-les-sanctions-contre-deux-agents-et-les-dirigeants-malinois-annulees~ac000174/>

Amsalem, B., & Mechmache, M. (2019, juillet). *L'économie du sport*. Conseil économique social et environnemental. https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2019/2019_19_economie_sport.pdf

Andreff, W. (2007). Dérives financières : une remise en cause de l'organisation du sport. *Finance & Bien Commun*, N°^(sup) 26), 27-35. En ligne <https://doi.org/10.3917/fbc.026.0027>

Andreff, W. (2021). *La face cachée du sport - Dérives économiques et scandales financiers : Lutter contre la corruption, les matches truqués, le dopage, les paris sportifs frauduleux. . .* (1^{re} éd.). Louvain-la-Neuve, Belgique : DE BOECK SUP.

Bacquaert, P. (2016). *Le Dopage et son Histoire*. IRBMS. En ligne <https://www.irbms.com/histoire-dopage/>

Bacquaert, P. (2018, 5 septembre). *A propos du Dopage et de la nouvelle Loi du 23/03/99*. IRBMS. <https://www.irbms.com/lutte-contre-dopage-nord-pas-de-calais/>

Barget, E., & Vaillau, D. (2008). *Management du sport* (1^{re} édition). Bruxelles, Belgique : De Boeck.

- Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, no<(sup>75), 59-81. <https://doi.org/10.3917/sta.075.0059>
- Bayle, E. (2011). La gouvernance des fédérations sportives : définitions, enjeux et nouvelles pratiques. *Jurisport*, 108, 21-24. En ligne https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_84FEEC3DC23D.P001/REF
- Belga. (2019). *Plus de 20% des Belges étaient affiliés à un club de sport l'an dernier.* VRTNWS. En ligne <https://www.vrt.be/vrtnws/fr/2019/10/04/plus-de-20-des-belges-etaient-affilies-a-un-club-de-sport-lan-d/>
- BELGA. (2019, 17 décembre). *Un nouveau règlement vise à mettre à l'écart les agents de joueurs malhonnêtes.* La Libre.be. <https://www.lalibre.be/sports/football/2019/12/17/un-nouveau-reglement-vise-a-mettre-a-lecart-les-agents-de-joueurs-malhonnetes-BJWFDQIUPBGZHIU63JSAC267BE/>
- Belga. (2021, 30 septembre). *Footgate : la Pro League rappelle les mesures adoptées pour rendre le football plus transparent.* lavenir.net. <https://www.lavenir.net/sports/football/d1a/2021/09/30/footgate-la-pro-league-rappelle-les-mesures-adoptees-pour-rendre-le-football-plus-transparent-EIFCSVUIJZA4DOYJXNBRESJRYY/>

BFMTV. (2016, août 5). *PIERRE DE COUBERTIN A DIT QU'AUX JO, « L'IMPORTANT C'EST DE PARTICIPER » : POURQUOI C'EST FAUX*. En ligne https://www.bfmtv.com/culture/pierre-de-coubertin-a-dit-qu-aux-jo-l-important-c-est-de-participer-pourquoi-c-est-faux_AN-201608050028.html

Bouquin, H. & Pesqueux, Y. (1999). Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline. *Comptabilité Contrôle Audit*, 5, 93-105. <https://doi.org/10.3917/cca.053.0093>

Bourg, J. (2019). II. Définitions et formes du dopage. Dans : Jean-François Bourg éd., *Le dopage* (pp. 23-30). Paris: La Découverte.

Chiapello, È. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité Contrôle Audit*, 2, 51-74. <https://doi.org/10.3917/cca.022.0051>

Chiapello, E., Löning, H., Malleret, V., Méric, J., Michel, D., Pesqueux, Y. & Solé, A. (1998). *Le contrôle de gestion*. Paris : Dunod.

Comité International Olympique. (2008). *Règles antidopage du Comité International Olympique applicables aux Jeux de la XXIXe Olympiade en 2008 à Beijing*. https://stillmed.olympic.org/Documents/Reports/FR/fr_report_1316.pdf

- Dauman, Frank, « Doping in high-performance sport: the economic perspective”, dans Markus Breuer & David Forrest (eds.), *The Palgrave handbook on the Economics of Manipulation in Professional Sports*, Cham, Palgrave Macmillan, 2018, p.71-90
- Defrance J., & Pociello C. (1992). « Structure and Evolution of the field of sports, France (1960-1990) – A fonctionnal, historical and prospective analytical essay”, *International Review for the sociology of sport*, vol. 28, p. 55-62.
- de Ville, Q., & Wauters, B. (2019). *L'influence de la mise en place d'une stratégie de développement d'une organisation sportive sur les dimensions de la performance globale de celle-ci*. (Mémoire de master). Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:20526>
- Desbordes, M., Hautbois, C., & Aymar, P. (2019). *Management global du sport : marketing, gouvernance, industrie et distribution*. AMPHORA.
- Diskeuve, T. (2019). *La gouvernance au sein d'une fédération sportive : Etude du cas de la Fédération belge de football* (Mémoire de master). Louvain School of Management, Louvain-la-Neuve. En ligne <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:20969>
- Duclos, M. (2012). Le dopage et ses conséquences en termes de santé individuelle et de santé publique. *Les Tribunes de la santé*, 35, 57-65. <https://doi.org/10.3917/seve.035.0057>
- Duquesne, Ophélie. *La professionnalisation des organisations sportives. Le cas de l'Association Royale Belge de Hockey*. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2017. En ligne <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:11155>

European Commission. (2012). *Match-fixing in sport: A mapping of criminal law provisions in EU* 27. KEA European Affairs. En ligne https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/studies/study-sports-fraud-final-version_en.pdf

European Union. (2013). *Principles of good governance in sport*. EU. https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrb12-sept2013.pdf

Fédération Wallonie-Bruxelles. (2022). *l'Adeps c'est...* .En ligne <https://www.sport-adepts.be/index.php?id=6684>

Garteiser, M. (2010). *Les Belges et le sport : une enquête exhaustive*. E-santé.be. En ligne <https://www.e-sante.be/belges-sport-enquete-exhaustive/actualite/389>

Gasparini, W. (2008). L'intégration par le sport: Genèse politique d'une croyance collective. *Sociétés contemporaines*, 69, 7-23. <https://doi.org/10.3917/soco.069.0007>

Gasparini, W., & Cometti, A. (2010). *Le sport à l'épreuve de la diversité culturelle*. France : Editions du Conseil de l'Europe. En ligne <https://rm.coe.int/le-sport-a-l-epreuve-de-la-diversite-culturelle-integration-et-dialogu/1680734be6>

Grisé, J. (2013). *Cinq (5) principes simples et universels de saine gouvernance ?* Jacquesgrisegouvernance. En ligne <https://jacquesgrisegouvernance.com/2013/11/22/cinq-5-principes-simples-et-universels-de-saine-gouvernance/>

Grootaers, D. (2005, décembre). *Les apports de Henri Mintzberg : L'approche systémique pour mieux comprendre les organisations*. Le Grain asbl.
https://www.legrainasbl.org/index.php?option=com_content&view=article&id=114#:~:text=Les%20buts%20de%20syst%C3%A8me%20se,associations%2C%20pour%20atteindre%20les%20normes.

Huet, A. (2012). Éditorial. *Inflexions*, 19, 7-15. <https://doi.org/10.3917/infle.019.0007>

INSEP. (2017, août 1). *MANAGEMENT ET PERFORMANCE DES ORGANISATIONS SPORTIVES - Emmanuel Bayle - 2016 - 17 Octobre* [Vidéo]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=ONkNSV5S3hk>

Issor, Z. (2017). « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ». *Projectics / Proyética / Projectique*, 17, 93-103.
<https://doi.org/10.3917/proj.017.0093>

International Olympic Committee. (2008). *Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement*. IOC.
https://stillmed.olympic.org/Documents/Conferences_Forum_and_Events/2008_seminar_autonomy/Basic_Universal_Principles_of_Good_Governance.pdf

ITrustSport. (2018). *Bonne gouvernance du sport*. I Trust Sport.
<https://www.itrustsport.com/fr/sports-governance/tackling-sports-corruption/good-sports-governance>

Jensen, M. (2018). *Vers un cadre pour une gouvernance sportive moderne*. Conseil de l'Europe.

En Ligne <https://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-FR.asp?fileid=24336&lang=FR>

Joinau, G. (2019). *Les Intouchables : Enquête sur les agents de joueurs dans le football belge*.

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain. Prom. : Derèze, Gérard. En ligne <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:21824>

Lassalle, F. (2015). *Management des organisations sportives*. France : EMS GEODIF.

Les scandales du sport : L'affaire Festina (Richard Virenque) - Toute l'Histoire. [Vidéo]. (26 mai, 2019) YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=FDmnlNVVcE8&t=1973s>

Ligue de football professionnel. (2021). *Manuel Paris sportifs*. LFP. <https://www.lfp.fr/manuel-paris-sportifs>

Luthers T., & Remacle P. (2021, 29 septembre). *#Investigation - Le Milieu du terrain* [Vidéo].

Belgique. Editeur : RTBF Auvio. En ligne https://www.rtf.be/auvio/detail_investigation?id=2815563

Mauron, A. (2011). Le dopage et (est ?) l'esprit du sport. *Les Cahiers du Centre Georges Canguilhem*, 5, 125-139. <https://doi.org/10.3917/ccgc.005.0125>

Michel, Camille. *Le Balanced Scorecard comme système de pilotage de la performance : le cas de la PME Any Green*. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2019. Prom. : Danaux, Géraldine. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:20711>

Mines Paris Tech. (2020). *Festina : la médiatisation du dopage*. Mines Paris - PSL.

https://controverses.minesparis.psl.eu/public/promo15/promo15_G11/www.controverses-minesparistech-3.fr/_groupe11/festina-la-premiere-dentre-toutes/index.html

Nizet, J., & Pichault, F. (1999). *Comprendre les organisations - Mintzberg à l'épreuve des faits*.

Québec : GAETAN MORIN.

Organisation Nationale Antidopage. (2022). *Contrôle antidopage*. ONAD.

<https://dopage.cfwb.be/le-dopage/controle-antidopage/#:~:text=Tout%20sportif%2C%20du%20sportif%20amateur,soumis%20%C3%A0%20un%20contr%C3%B4le%20antidopage.&text=Le%20d%C3%A9cret%20antidopage%20pr%C3%A9voit%20que,de%20la%20notification%20du%20contr%C3%B4le>

Paquet, G. (2001). 1. La gouvernance en tant que manière de voir : le paradigme de l'apprentissage collectif. In Cardinal, L., & Andrew, C. (Eds.), *La Démocratie à l'épreuve de la gouvernance*. Les Presses de l'Université d'Ottawa | University of Ottawa Press. Tiré de <http://books.openedition.org/uop/1636>

Parbaud, C. (2021, 15 octobre). *Covid-19 : plus de 1100 matchs potentiellement truqués depuis*

le début de la pandémie. RMC SPORT. [https://rmcsport.bfmtv.com/football/covid-19-plus-de-1100-matches-potentiellement-truques-depuis-le-debut-de-la-pandemie_AV-](https://rmcsport.bfmtv.com/football/covid-19-plus-de-1100-matches-potentiellement-truques-depuis-le-debut-de-la-pandemie_AV-202110150410.html#:~:text=Verif-)

[202110150410.html#:~:text=Verif-](https://rmcsport.bfmtv.com/football/covid-19-plus-de-1100-matches-potentiellement-truques-depuis-le-debut-de-la-pandemie_AV-202110150410.html#:~:text=Verif-)

[,Covid%2D19%3A%20plus%20de%201100%20matches%20potentiellement%20truqu%C3%A9s%20depuis,le%20d%C3%A9but%20de%20la%20pand%C3%A9mie&text=Depuis%20avril%202020%2C%20pr%C3%A8s%20de,divisions%20inf%C3%A9rieures%20sont%20particuli%C3%A8rement%20touch%C3%A9s](https://rmcsport.bfmtv.com/football/covid-19-plus-de-1100-matches-potentiellement-truques-depuis-le-debut-de-la-pandemie_AV-202110150410.html#:~:text=Verif-)

Pirotton, G. (2020). *Les organisations vues par Henry Mintzberg*. gérardpirotton.be.

<https://gerardpirotton.be/wp-content/uploads/2020/12/apports-mintzberg-gp-organisation.pdf>

Pitseys, J. (2010). Le concept de gouvernance. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 65, 207-228. <https://doi.org/10.3917/riej.065.0207>

PMB Group. (1999). *Loi n°99-223 du 23 mars 1999 relative à la protection de la santé des sportifs et à la lutte contre le dopage*. OFDT.

https://bdoc.ofdt.fr/index.php?lvl=notice_display&id=768#:~:text=La%20loi%20du%2023%20mars,d%C3%A9sormais%20limit%C3%A9%20au%20dopage%20animal

Pro League. (2021, 30 septembre). *Déclaration de la Pro League*.

<https://www.proleague.be/fr/pl/news/declaration-de-la-pro-league-2122>

Ramos, A. (2020). Les pays les plus sportifs du monde | Quelle nation prendra la première place ? *MYPROTEIN*. En ligne <https://fr.myprotein.com/thezone/lifestyle/pays-les-plus-sportifs-2020/>

RDS. (2013, 22 janvier). *Affaire Festina : les sanctions tombent*. RDS.ca.

<https://www.rds.ca/cyclisme/affaire-festina-les-sanctions-tombent-1.277464>

Rialland, M. (2012, 6 juillet). *Festina : la plus grosse affaire de dopage*. Lintern@ute.

<https://www.linternaute.com/sport/cyclisme/1124677-les-scandales-du-tour-de-france/1124688-l-affaire-festina>

- Royal Belgian Football Association. (2021, 23 juin). *LE FOOTBALL AMATEUR RAPPORTE UN PEU PLUS DE DEUX MILLARDS D'EUROS PAR AN*. Rbfa.Be. <https://www.rbfa.be/fr/nouvelles/le-football-amateur-rapporte-un-peu-plus-de-deux-milliards-deuros-par>
- SIGA. (2022). *Vision and Mission – Sport Integrity Global Alliance*. Sport Integrity Global Alliance. <https://siga-sport.com/vision-and-mission/>
- Sluismans, S., Dejaeger, J., de Bergeyck, S., Hermans, A., & Fosty, V. (2020, juin). *Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge*. Deloitte. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology-media-telecommunications/DeloitteProLeague%20report%202020_FR..pdf
- Sportmagazine. (2018, 12 octobre). *Footgate : Chronologie des faits*. Sport Foot magazine. https://sportmagazine.levif.be/sport/foot-national/footgate-chronologie-des-faits/article-normal-1039375.html?cookie_check=1654246672
- Sport Vlaanderen. (2022). *Onze organisatie*. En ligne <https://www.sport.vlaanderen/onze-organisatie/>
- Taquin, O. (2019). *Quel est l'impact du match fixing sur la gouvernance des organisations sportives ? Étude de cas*. (Mémoire de master). Louvain School of Management, Louvain-la-Neuve. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:20889>
- Thibaut, A. (2000). Les politiques du sport dans la Belgique fédérale. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1683, 1-45. <https://doi.org/10.3917/cris.1683.0001>

UTLS. (Réalisateur). (2002). *L'économie du sport*. [Vidéo]. France : Canal-U. En ligne <https://www.canal-u.tv/35341>.

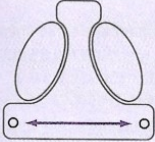
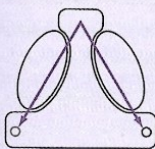
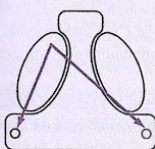
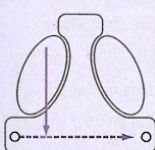
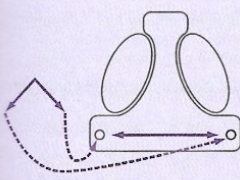
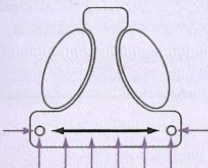
Winand, M., Zintz, T., & Beckers, P. (2014). *Management et évaluation de la performance : Un défi pour les organisations sportives* (1^{re} éd.). DE BOECK SUP.

Yaich, N. (2022, 4 avril). *Le contrôle interne selon le rapport COSO*. MGI BFC - Cabinet d'études & de conseil. <https://bfc.com.tn/fr/le-controle-selon-le-coso/>

Zintz, T. & Winand, M. (2013). Les fédérations sportives. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2179, 5-52. <https://doi.org/10.3917/cris.2179.0005>

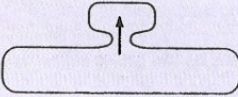
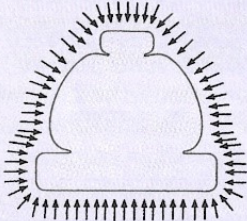
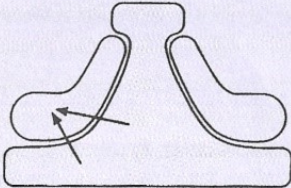
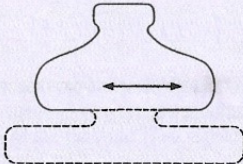
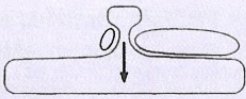
Annexes

Annexe. 1 - Les mécanismes de coordination du travail selon Mintzberg

	<p>1- <i>L'ajustement mutuel</i> Le mode de coordination retenu lorsque les dirigeants misent sur la communication informelle entre opérateurs. [Ce mécanisme de coordination est fréquent dans les très petites entreprises d'événementiel sportif par exemple.]</p>
	<p>2- <i>La supervision directe</i> Une personne a la responsabilité du travail de plusieurs autres et donne des instructions puis contrôle directement les subordonnés dans un processus hiérarchique et descendant. [Mode fréquent dans les services publics des sports des collectivités.]</p>
	<p>3- <i>La standardisation des procédés</i> Les tâches des opérateurs sont programmées à l'avance par des analystes de la technostructure qui conçoivent et réalisent la programmation. [Les plans d'organisation de la sécurité et des secours dans les piscines publiques en sont un exemple]</p>
	<p>4- <i>La standardisation des résultats</i> Les résultats seuls sont programmés et non plus les tâches, les objectifs sont fixés par des experts de la technostructure. [La grande distribution de produits sportifs utilise ce mode de coordination.]</p>
	<p>5- <i>La standardisation des qualifications</i> Ce sont les formations qui sont programmées pour les opérateurs par rapport au poste de travail rendant ces opérateurs assez autonomes. [Les organisations tels que les services déconcentrés de l'État (Ministère en charge des sports).]</p>
	<p>6- <i>La standardisation des valeurs</i> Ce qui est programmé ce sont les valeurs auxquelles devraient adhérer les membres de l'organisation. [Les organisations sportives sont déclarées être fondées sur des valeurs partagées, ce qui est le cas des fédérations.]</p>

Barget, & Vaillau, 2008. « *Management du sport (1re édition)* ».

Annexe. 2 – Les différentes configurations organisationnelles

	<p><i>1-La configuration entrepreneuriale</i></p> <p>L'entreprise est de petite taille (un dirigeant et un groupe de salariés). L'entrepreneur (sommet stratégique) y joue un rôle central. La structure est simple et souvent informelle. Elle s'adapte aux contraintes et à l'environnement mais reste financièrement fragile.</p> <p>Exemple : les très petites entreprises de tourisme sportif</p>
	<p><i>2-La configuration missionnaire</i></p> <p>La structure est informelle et centrée sur l'idéologie (histoire commune, culture, croyances). Cette configuration n'est que difficilement observable en tant que telle. Certaines organisations peuvent présenter des caractéristiques très proches.</p> <p>Exemple : une fédération sportive.</p>
	<p><i>3-La configuration mécaniste</i></p> <p>Elle est généralement de grande taille et se caractérise par des modes de coordination par standardisation de procédés. Les analystes de la technostructure y ont un grand poids. Elle est très adaptée à des environnements stables. Elle change peu mais brutalement.</p> <p>Exemple : les services des sports des collectivités territoriales.</p>
	<p><i>4-La configuration adhocratique</i></p> <p>Elle se caractérise par sa souplesse et son dynamisme. Elle est tout particulièrement adaptée à un environnement changeant. Elle est marquée par des activités innovantes et des personnels qualifiés et souvent autonomes qui fonctionnent horizontalement et en réseau. Le centre opérationnel n'existe pas : il n'y a pas d'opérateur simple exécutant.</p> <p>Exemple : une petite entreprise de communication ou événementielle ; un cabinet de conseils et d'audit sportifs.</p>
	<p><i>5-La configuration professionnelle</i></p> <p>Le support logistique est très développé et assure une part importante de la coordination entre opérateurs par la standardisation des qualifications. Elle fonctionne de façon optimale dans un environnement stable mais complexe. Le sommet stratégique exerce un pouvoir affirmé.</p> <p>Exemple : les entreprises de services sportifs, la distribution sportive.</p>

Barget, & Vaillau, 2008. « *Management du sport (1re édition)* ».

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm