

Louvain School of Management

La gouvernance au sein d'une fédération sportive : Etude du cas de la Fédération belge de football

Auteur : Théophile Diskeuve

Promoteur(s) : Didier Reynders

Année académique 2018-2019

Remerciements

En préambule de ce mémoire, je souhaite remercier mon promoteur, Monsieur Didier Reynders, d'avoir accepté de soutenir mon projet ainsi que son conseiller, Monsieur Nicolas Ledent, pour son regard avisé, sa disponibilité et son enthousiasme.

Je tiens à adresser le plus grand des mercis à mes parents (Papa et Maman, de leur prénom - enfin, je crois-) qui m'ont permis de réaliser mes études, à mes grands-parents (Mamy, Grand Fernand, Granny et Grand-Père -j'en suis sûr-), mes plus grands supporters (-et c'est réciproque-), à mes frères et ma sœur (Hippolyte, Basile et Pimprenelle -sans blague-), ainsi qu'à Marie.

Je remercie mon amie, Amandine Deheneffe, pour son positivisme et sa grande générosité sans laquelle je n'aurais jamais surmonté le syndrome de la page blanche.

Enfin, je tiens à remercier Namur, plus belle et plus chaleureuse ville du monde, de m'avoir accueilli depuis ma tendre enfance.

Viv Nameur po tot

Table des matières

Introduction	1
Partie 1 : Mise en contexte	3
1. L'origine du football	3
2. L'apparition des Fédérations nationales de football	3
3. La Fédération belge de football	4
4. L'économie du football belge	6
4.1. Les sources principales de revenus et dépenses des clubs professionnels	6
4.2. Les sources principales de revenus et dépenses de la Fédération	7
4.3. Les sources principales de revenus et dépenses de la Pro League	8
4.4. Les sources principales de revenus et dépenses des clubs amateurs	9
4.5. Les flux financiers entre les clubs amateurs et les clubs professionnels	9
5. Analyse PESTEL de l'environnement de la Fédération belge de football	10
5.1. L'environnement politique	10
5.2. L'environnement économique	11
5.3. L'environnement socioculturel	13
5.4. L'environnement technologique	14
5.5. L'environnement écologique	15
5.6. L'environnement législatif	16
Partie 2 : Cadre théorique	18
1. Le concept de « gouvernance »	18
2. La gouvernance au sein des fédérations sportives	19
2.1. La bureaucratie professionnelle et la centralisation du pouvoir	21
2.2. Les cinq pathologies de la gouvernance organisationnelle	22
3. Les mécanismes de contrôle des organisations	23
3.1. Le contrôle : Définition	24
3.2. Les différentes formes de contrôle	25
4. Les organes de régulation	29
4.1. L'indépendance du régulateur	29
4.2. Conflit d'intérêts	30
Partie 3 : Organisation générale de la Fédération	31
1. Préambule	31
2. Les organes de gestion	32
2.1. L'Assemblée générale	32

2.2. Le Comité exécutif.....	33
2.3. Le Conseil d'administration	34
2.4. Le Conseil supérieur	34
2.5. Les Comités permanents	34
2.6. La Constitution et les règles d'application.....	35
3. Le management.....	35
3.1. Le Président fédéral	35
3.2. Le Secrétaire général.....	36
3.3. Le Comité de Direction.....	36
4. La Pro League.....	37
5. Les ailes amateurs	38
5.1. L'Association des Clubs Francophones de Football.....	41
5.2. Voetbal Vlaanderen	41
Partie 4 : Analyse de la gouvernance au sein de la Fédération belge de football	42
1. Préambule : Un plan de bonne gouvernance en 11 points	42
2. Analyse de la gouvernance en parallèle au cadre théorique.....	42
2.1. Une dyarchie bénévoles-élus et salariés.....	43
2.2. La professionnalisation	46
2.3. La forme de gouvernement	46
2.4. Les cinq pathologies de la gouvernance organisationnelle	47
3. Analyse des mécanismes de contrôle.....	55
3.1. Contrôle organisationnel	55
3.2. Contrôle externe	61
3.3. Conclusions	63
Partie 5 : Etude comparative : La gouvernance des fédérations française et anglaise de football	64
1. La Fédération française de football	64
2. La Fédération anglaise de football.....	67
3. Comparaison.....	68
4. Conclusions	70
Partie 6 : Synthèse, pistes de solutions et recommandations personnelles	71
1. Synthèse de l'analyse de la gouvernance	71
2. Pistes de solutions.....	72
2.1. La réforme de l'ASBL URBSFA	72

2.2. L'étude comparative	74
2.3. Recommandations personnelles	76
Partie 7 : Discussion	79
1. Apports de la recherche.....	79
2. Limites de la recherche	80
3. Réflexion et prise de recul.....	80
Bibliographie	81
Annexes	93

Introduction

Feu Bill Shankly, le plus célèbre des entraîneurs du *Liverpool Football Club*, a un jour affirmé que « *le football est un sport simple, rendu compliqué par les gens qui n'y connaissent rien* ». Nous n'irions pas jusqu'à affirmer de tels propos. Toutefois, à l'aube de la rédaction de ce mémoire, une intuition comparable ne cessait de nous traverser l'esprit : le football est un sport simple, gouverné de manière complexe et occulte.

L'idée d'étudier la gouvernance de la Fédération belge de football nous est venue assez naturellement. Il suffit de taper « Union belge de football, mauvaise gestion » sur un moteur de recherche ou d'ouvrir un journal pour voir apparaître un nombre interminable d'illustrations d'une gouvernance défailante. Chaque année, de nouveaux exemples viennent se joindre à la triste collection. Ainsi nous nous sommes interrogés : Comment améliorer l'efficacité de la gouvernance de la Fédération belge de football ? Comment établir un modèle efficace de gestion promouvant des valeurs telles que l'éthique et la transparence ?

La rédaction de ce mémoire ne fut pas de tout repos, rythmée par l'actualité et ses incessants rebondissements. En effet, quelques mois après le début de nos travaux surviendront l'arrivée de Peter Bossaert, comme nouveau Secrétaire général et patron de l'Union belge, l'affaire *Footgate* (Annexe 1), plus gros scandale relatif au football en Belgique depuis l'affaire Zheyun Ye (Annexe 2), secouant de nombreux acteurs du football belge à tous les niveaux, ou encore une réforme profonde de l'URBSFA et de son organisation avec la création d'une nouvelle ASBL en juin 2019. Ces différents événements seront, évidemment, largement évoqués dans notre étude.

L'objectif de notre recherche sera de comprendre et d'étudier le fonctionnement de la plus grande fédération sportive du Royaume et ses mécanismes de gouvernance afin de fournir des pistes de solutions pour tenter d'améliorer l'efficacité de sa gestion.

Pour parvenir à nos fins, nous établirons une méthodologie basée en six grandes étapes. La première consistera en une mise en contexte de la Fédération belge de football afin de bien situer son environnement et les caractéristiques principales du marché qui l'entoure. Nous reviendrons sur l'origine du football et des fédérations nationales, sur les principales composantes du football belge, de son économie et de la fédération avant de conclure par une large analyse PESTEL.

La seconde étape sera théorique. Nous fixerons un cadre d'analyse qui servira de base pour la suite de notre étude. Ainsi, nous étudierons en profondeur la notion de gouvernance, plus particulièrement au sein des fédérations sportives, ainsi que les différentes pathologies liées à la gouvernance organisationnelle. Nous aborderons ensuite les mécanismes de contrôle, outils primaires et essentiels à la bonne gouvernance des organisations, sous leurs différentes formes. Enfin, nous tracerons les contours de l'efficacité des organes de régulation à travers leur besoin d'indépendance pour éviter toute situation de conflit d'intérêts.

La troisième étape sera descriptive. Elle nous permettra de tracer le relief de l'organisation générale de la Fédération belge après un passage en revue de ses organes de gestion et de ses différentes entités constituantes. Nous mettrons en évidence les relations qui les associent et les modulent.

La quatrième étape sera analytique. En nous basant sur le cadre théorique préalablement défini, nous étudierons en profondeur l'ensemble des pratiques de bonne gouvernance au sein de l'Union belge de football. Nous tenterons ainsi d'évaluer ses forces et ses faiblesses, d'en comprendre les causes et d'estimer les conséquences sur son efficacité. Pour agrémenter et légitimer nos analyses, nous parsèmerons cette partie d'illustrations concrètes.

La cinquième étape sera comparative. Nous effectuerons un parallélisme avec les Fédérations française et anglaise de football. L'objectif sera de trouver des pistes de solutions tangibles pour répondre aux faiblesses de la gouvernance de l'URBSFA identifiées précédemment.

La sixième et dernière étape consistera en une analyse synthétique et combinée des parties précédentes. Nous émettrons de nombreuses recommandations ayant pour objectifs d'épurer l'efficacité de la gouvernance de la Fédération belge de football, tout en intégrant les valeurs essentielles qui y sont liées.

Partie 1 : Mise en contexte

Afin d'éclairer notre compréhension de l'environnement de la Fédération belge de football, il semble intéressant de commencer par la resituer dans son contexte. En effet, celle-ci, à l'image d'une grande entreprise, fait partie d'un marché complexe et interactif. Il s'agit dès lors d'être capable de maîtriser, ou du moins de comprendre, l'origine et l'importance des relations entre les différents acteurs et les différents domaines d'influence.

Dans un premier temps, nous reviendrons brièvement sur l'origine du football et des fédérations nationales, en particulier de la fédération belge. Dans un second temps, nous tracerons le relief de l'économie du football belge de façon à saisir l'amplitude des enjeux gravitant autour du sport roi. Dans un troisième et dernier temps, nous analyserons l'environnement de la Fédération belge à travers l'outil PESTEL qui nous permettra de cerner l'impact des facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, écologiques et légaux sur l'organisation et le fonctionnement de l'Union Royale Belge des Sociétés de Football Association.

1. L'origine du football

Fondé en 1857, *Sheffield Football Club* est reconnu comme étant le premier et plus vieux club (FIFA, 2007) du sport devenu le plus populaire au monde avec ses 265 millions de pratiquants actifs (FIFA, 2006). Depuis des siècles, le football déchaîne les passions. En effet, si le premier regroupement officiel d'associations de football est créé en 1863 en Grande-Bretagne, sous la dénomination « *The Football Association* », de nombreuses recherches ont démontré l'existence de formes de jeux de balles qui peuvent être qualifiés d'ancêtres du football (FIFA, 2019). D'abord adopté par l'aristocratie au sein des grandes écoles privées et des universités anglaises, la popularité du ballon rond dépasse rapidement le cadre scolaire pour s'épanouir au-delà des frontières et des classes sociales, dès les années 1880, en pleine révolution industrielle.

2. L'apparition des Fédérations nationales de football

Initialement, c'est donc en 1863 que les rares clubs anglais déjà existants se réunissent afin de codifier et de formaliser les lois du jeu (FIFA, 2019). Ainsi est créée la première fédération nationale de football (The FA, 2019a). Dès lors, le nombre de clubs de football s'élargira assez

vite. En 1871, on dénombre déjà 50 clubs officiels affiliés à la nouvelle entité anglaise (FIFA, 2019). Etape par étape, le jeu de balle s'organise et les premières compétitions apparaissent : D'abord une coupe en 1875, la *FA Cup*, puis le premier championnat de l'histoire du football en 1888 (Dietschy, 2010).

Rapidement, le football organisé s'élargit au continent européen et au reste du monde, sous l'influence anglo-saxonne. Les nouveaux clubs fleurissent à un rythme effréné. En Belgique, le premier club est créé en 1880 : L'*Antwerp Athletic Club*. Parallèlement, toujours suivant la mode britannique, les premières fédérations nationales naissent aux Pays-Bas et au Danemark en 1889 puis en Belgique, six ans plus tard, avant l'Italie en 1898. La Fédération Française de Football n'est fondée que tardivement, le 7 avril 1919. Le football sous sa forme contemporaine prend alors son envol et devient même une compétition olympique dès 1900 (Goldblatt, 2003, p. 46).

A l'image des associations de clubs, c'est ensuite au tour des fédérations nationales de s'unir afin d'établir une réglementation commune et d'organiser des compétitions internationales. Cela se concrétise par la création de la Fédération Internationale de Football Association, la FIFA, en 1904. Les sept membres fondateurs sont la Belgique, le Danemark, l'Espagne, la France, les Pays-Bas, la Suède et la Suisse. Au fil du temps, la communauté FIFA grandira au point de regrouper 211 associations aujourd'hui. (FIFA, 2018).

Plus tard, en 1954, est créée l'Union des associations européennes de football, l'UEFA. Sous l'égide de la FIFA, elle a pour mission de gérer et développer le football à l'échelle continental. Aujourd'hui, elle organise notamment les plus grandes compétitions européennes contemporaines tels que la Ligue des Champions ou la Ligue Europa.

3. La Fédération belge de football

En Belgique, l'ascension du football organisé s'est concrétisée par la création de l'Union Belge des Sociétés de Sports Athlétiques, devenue aujourd'hui Union Royale Belge des Sociétés de Football Association, le 1^{ier} septembre 1895. Alors que le premier championnat officiel ne comptait que sept clubs, l'URBSFA recense aujourd'hui plus de 430.000 membres affiliés répartis dans des centaines de clubs (URBSFA, 2014).

La Fédération belge de football peut être décomposée en quatre A.S.B.L. distinctes : L'Union Royale Belge des Sociétés de Football Association, la Pro League, l'Association des Clubs Francophones de Football (ACFF) et la Voetbal Vlaanderen (VV).



Figure 1: Les quatre A.S.B.L composant la Fédération belge de football
(Source : URBSFA, 2019a)

A l'image d'une entreprise, on peut établir que l'URBSFA est la maison-mère, bien que chacune des filiales possèdent ses propres particularités, sur lesquelles nous reviendrons en détail par la suite.

Plus synthétiquement, le football belge peut être divisé en deux composantes principales : La partie professionnelle, sous l'égide de la Pro League, regroupant les vingt-quatre équipes de division 1A et division 1B, et la partie amateur, elle-même séparée en deux ailes linguistiques : L'aile francophone pour l'ACFF et l'aile flamande pour la VV.

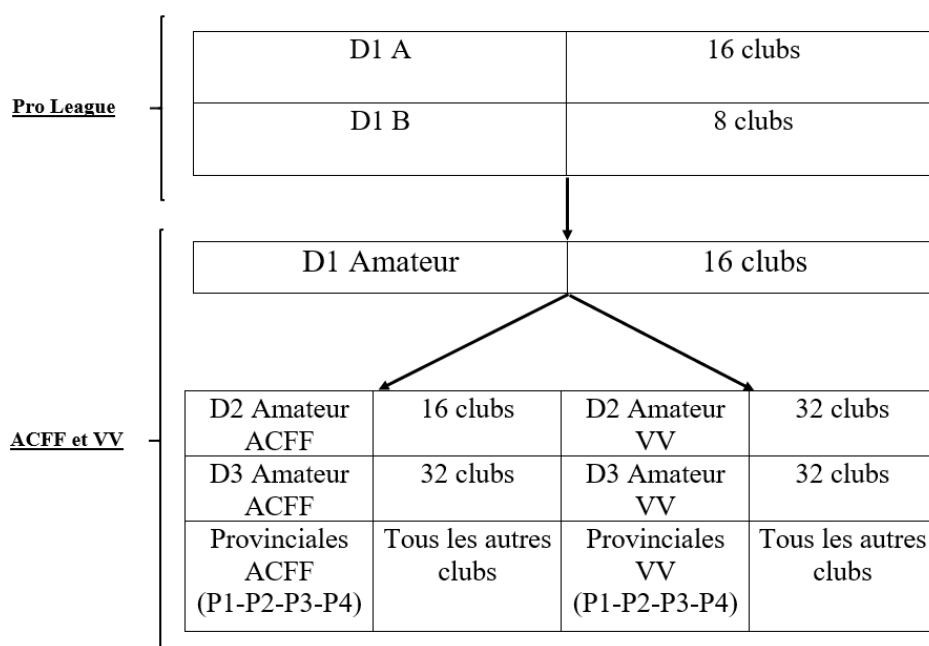


Figure 2: Organisation des championnats en Belgique

Le siège social de l'Union belge est basé à Bruxelles où se concentrent les bureaux de l'URBSFA, de la Pro League et de la VV. Pour sa part, l'ACFF se situe à Tubize au *Belgian Football Center*. A terme, il a été décidé que l'ensemble des départements de la Fédération seraient centralisés à Tubize (URBSFA, 2019a).

Actuellement, la Fédération belge emploie environ 160 équivalents temps plein (URBSFA, 2014b). A ceux-ci, il faut ajouter un important panel de bénévoles et de collaborateurs externes.

4. L'économie du football belge

4.1. Les sources principales de revenus et dépenses des clubs professionnels

Selon une étude réalisée par Deloitte (2018), le chiffre d'affaire total des 24 clubs professionnels belges s'élève à 316 millions d'euros pour la saison 2016-2017. Le taux de croissance annuel composé des revenus des clubs de la Pro League s'élève à 13%, contre 8,8% en moyenne pour l'ensemble des clubs européens.

Une bonne gestion des transferts est essentielle pour les clubs belges. En effet, pour tenter de rivaliser sportivement avec les meilleures équipes du continent lors des joutes européennes, les équipes belges sont obligées de jouer d'astuces pour proposer un onze de base compétitif. Les budgets des clubs des plus grands championnats européens étant beaucoup plus élevés, notamment en raison de droits de retransmission gargantuesques tels que ceux de la *Premier League* anglaise, leader mondial, avec des droits vendus à plus de 2 milliards d'euros par saison (Arrondel et Duhautois, 2018). En Belgique, les droits télévisés pour la retransmission de l'ensemble des matches de première division s'élèvent à 80 millions d'euros par saison pour la période 2017-2020 (Le Soir, 2017).

Ainsi, les clubs de football belges doivent jouer de malice pour trouver des jeunes joueurs talentueux qu'ils pourront revendre à prix d'or. Souvent, la réalisation d'un bénéfice sur les transferts est même impérative pour parvenir à joindre les deux bouts. Ce n'est donc pas vraiment une surprise si, sur les cinq dernières saisons, les équipes professionnelles belges présentent une balance positive totale de 97 millions d'euros sur les transferts.

Les recettes générées par les clubs belges proviennent de sept sources majeures (Deloitte, 2018) : Les sources de la billetterie, le sponsoring, le *merchandising*, les recettes des loges, des *business seats* et du *catering*, les droits de retransmissions, les primes versées par l'UEFA pour la participation des meilleurs clubs en Coupe d'Europe et enfin les transferts.

Les raisons principales des revenus croissants des clubs de football belges professionnels proviennent majoritairement de la hausse des recettes sponsoring et de la publicité. Autrefois, la billetterie était la source de revenus principale des clubs. Désormais, la billetterie a perdu de son importance. Les primes versées par l'UEFA pour la participation de clubs belges en Coupe

d'Europe peuvent être très variables selon leurs performances, tout comme les revenus liés à la balance entre transferts sortants et transferts entrants.

Les dépenses principales des clubs concernent les salaires, les transferts, les frais de fonctionnement, l'entretien des infrastructures et du stade (Drut, 2014). Ce-dernier est variable selon que le statut de propriété des infrastructures, c'est-à-dire si le club est propriétaire, bailleur ou si l'entretien est à charge de la ville ou de la commune.

4.1.1. Mise en perspective des revenus

D'abord, si le chiffre d'affaire total des clubs possède un taux de croissance annuel aussi élevé, c'est notamment dû à l'élargissement du cercle des clubs professionnels passant de seize à vingt-quatre clubs avec l'adjonction de la D1B en 2016 (RTBF, 2015). Cependant, la raison principale de cette augmentation reste liée à la hausse des droits de retransmissions et des revenus commerciaux (Annexe 3). Les recettes liées à la participation aux compétitions européennes et aux recettes de billetteries sont également en augmentation, mais celles-ci sont à relativiser en raison de leur volatilité d'une saison à l'autre, suivant le nombre de clubs qualifiés pour l'Europe et la popularité des équipes participant aux championnats de D1A et D1B.

Si l'on compare les revenus de billetterie, les droits TV, les revenus commerciaux et les primes perçues de l'UEFA des clubs belges avec ceux des clubs de championnats de taille plus ou moins similaire, nous observons que la balance des revenus est plus équilibrée en Belgique (Annexe 4). Cela se reflète actuellement dans les performances sportives des clubs belges sur la scène européenne. Ainsi, au terme de la saison 2018-2019, la compétition belge est classée à la 8^{ème} place au *ranking* UEFA des championnats nationaux, devant ses principaux concurrents.

4.2. Les sources principales de revenus et dépenses de la Fédération

Dans cette section, nous analysons les chiffres consolidés de l'URBSFA, l'ACFF et la VV pour l'année 2017, tels qu'approuvés par l'Assemblée générale de l'ASBL URBSFA.

Ainsi, le budget total de la Fédération est évalué à 47.722 millions d'euros pour un résultat net positif de 1.810 millions d'euros. Les revenus et les dépenses de la fédération peuvent être répartis en cinq catégories : Compétitions, football, marketing et événements, communication et support clubs et les services de support.

1) Compétitions

Le budget total pour les compétitions est d'environ 12 millions d'euros. Les principaux frais concernent l'Arbitrage (52%), avec notamment les indemnités des arbitres et les frais de fonctionnement de l'encadrement liés à ceux-ci, et le Disciplinaire (29%). Cette dernière catégorie regroupe tous les frais des Comités et des Commissions disciplinaires.

2) Football

Le budget total pour le football est d'environ 20 millions d'euros. Par football, l'Union belge entend les frais relatifs aux compétitions nationales et internationales mais également les revenus et dépenses liés aux équipes nationales. A cela s'ajoute la formation des entraîneurs, le foot étude, etc.

3) Marketing et événements

Le budget total pour le marketing et les événements est d'environ 2.5 millions d'euros. Cela concerne tous les flux liés au sponsoring. Ils peuvent être scindés en deux groupes : Les sponsors « frais généraux » et les sponsors « matches internationaux ». A ceux-ci s'ajoutent les revenus et dépenses relatifs aux droits télévisés des matches des Diables Rouges.

4) Communication

Le budget total pour la communication est d'environ 1.5 millions d'euros. Ce sont principalement les coûts salariaux et les frais de fonctionnement du service communication.

5) Service de support

Le budget total pour le service de support est d'environ 12 millions d'euros. Les frais sont répartis entre le secrétariat de direction des ailes amateurs et de l'URBSFA, les services administratifs, le service assurance, le service d'entretien et de conciergerie et les frais d'amortissement.

4.3. Les sources principales de revenus et dépenses de la Pro League

La Pro League possède ses propres comptes, tandis que l'ACFF et la VV présentent des comptes consolidés avec l'URBSFA. Elle a ses propres sponsors, ils ne sont pas partagés avec l'URBSFA. Ils doivent cependant faire preuve de vigilance, leurs sponsors ne pouvant pas entrer en concurrence avec ceux de la Fédération (François, 2019).

La Pro League est également financée par les clubs professionnels qui paient une cotisation dont le montant est fixé annuellement par son Assemblée générale. Ce montant ne peut excéder 150.000€ (François, 2019).

Enfin, la Pro League reçoit, tous les mois, des factures de l'Union Belge, notamment pour tout ce qui concerne l'Arbitrage, la Licence et le Disciplinaire (François, 2019).

4.4. Les sources principales de revenus et dépenses des clubs amateurs

Rares sont les études qui ont été réalisées sur les revenus et dépenses des clubs amateurs. Cependant, Barget et Chavinier-Réla (2017) ont identifié quatre sources principales de revenus des clubs sportifs amateurs, dont le football : Les cotisations des adhérents, les subventions publiques, le sponsoring et les recettes d'activité (repas, buvette, tournoi, etc.).

	Structure de budget						
	Football	Basket-ball	Gymnastique	Natation	Tennis	Athlétisme	Ensemble
Adhérents	32,9 %	41,7 %	56,9 %	61,9 %	69,7 %	30,2 %	56,4 %
Subvention	15,0 %	32,4 %	26,3 %	24,8 %	4,5 %	34,3 %	14,1 %
Sponsoring	23,1 %	12,4 %	4,4 %	3,0 %	10,0 %	15,8 %	11,8 %
Recettes d'activité	29,0 %	13,5 %	12,4 %	10,3 %	15,8 %	19,7 %	17,7 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Figure 3 : La structure de budget des clubs amateurs selon la discipline

(Source : Barget & Chavinier-Réla, 2017)

Le football est un sport démocratique. Le prix des cotisations sont généralement assez faibles. Cela se traduit d'ailleurs dans la structure budgétaire des clubs de football amateurs en comparaison aux autres disciplines (figure 3).

Les dépenses concernent principalement les frais de fonctionnement et l'entretien des infrastructures. Cependant, il est évident d'affirmer qu'au plus un club amateur grimpera dans la hiérarchie, au plus il est probable que sa masse salariale devienne importante.

4.5. Les flux financiers entre les clubs amateurs et les clubs professionnels

Il y a peu de flux monétaires allant des professionnels vers les amateurs (François, 2019 ; Bayat, 2019). Les seules exceptions sont :

- Une redevance de 5% sur le prix d'entrée de chaque ticket de match au niveau professionnel, prélevée par l'URSBFA. Cet argent est destiné au budget global assurant le bon fonctionnement de la Fédération et, indirectement, au football amateur ;
- Les indemnités de formation versées aux clubs amateurs à l'achat d'un joueur. Ce montant ne pouvant pas excéder 150.000€ ;
- Une partie des droits TV (800.000€ actuellement) est reversée par la Pro League à l'URBSFA et donc indirectement allouée au foot amateur.

A l'inverse, il n'y a pas de flux monétaires réguliers allant des amateurs vers les professionnels. Ceux-ci se contentent d'être des « fournisseurs de talents » pour le football d'élite.

5. Analyse PESTEL de l'environnement de la Fédération belge de football

L'analyse PESTEL consiste en une étude du macro-environnement d'un organisme sur base des facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, écologiques et légaux (Guillaume, 2016). Elle permet de mieux cerner l'environnement d'une organisation et de définir un cadre qui permettra de mieux évaluer les choix stratégiques posés par celle-ci. Elle doit être vue comme un outil permettant d'élaborer une vision globale d'un secteur (Helfer et al., 2010). Il est important de souligner que cette étude n'est valable qu'à un moment ou une période donnée, l'environnement étant en perpétuelle évolution.

5.1. L'environnement politique

L'Union Belge de football est sous la gouvernance de la FIFA et de l'UEFA, deux associations regroupant les fédérations nationales à l'échelle mondiale et européenne. Ce sont ces instances qui déterminent les Lois du jeu. Elles définissent l'orientation globale de la gestion du football, tout en laissant une certaine marge de manœuvre aux fédérations nationales.

Les joueurs de football évoluant en Belgique bénéficient d'un statut fiscal spécifique, sous certaines conditions, notamment concernant la formation des jeunes. Ainsi, les salaires des joueurs ne sont taxés que de moitié par rapport à un employé standard. De plus, les charges sociales (ONSS) sont limitées à 800€ par mois maximum. Selon la RTBF (2014), cela procure une économie de près de 100 millions d'impôts annuels aux clubs belges. Un des objectifs initiaux de cette mesure était de donner la possibilité aux formations belges de lutter avec les clubs étrangers.

En Belgique, le sport n'est plus une compétence fédérale depuis les années 1970. Dès lors, ce sont les Régions et les Communautés qui en sont responsables, ce qui a mené à la séparation de la plupart des fédérations sportives en deux voire trois ailes (francophone, néerlandophone et, parfois, germanophone), principalement pour des raisons financières et de subsides (Thibaut, 2000). Ce fut le cas, nous l'avons vu, pour le football avec la scission du football amateur entre ACFF et VV.

Désormais, le sport en région francophone est donc une compétence communautarisée et à charge de la Fédération Wallonie-Bruxelles, via l'Administration générale du Sport (ADEPS), sous la tutelle du Ministre des Sports, qui 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, 2019). Elle organise le sport notamment à travers son décret portant sur le mouvement sportif organisé, dont la dernière révision a été adoptée le 2 mai 2019 (Fédération Wallonie-Bruxelles, 2019b). Elle sert également de soutien financier à de nombreuses fédérations et autres organisations sportives.

5.2. L'environnement économique

L'environnement économique du football fut très variable tout au long de son existence et laisse entrevoir un futur difficilement prédictible tant son évolution fut rapide.

Historiquement, si le football fut d'abord adopté par l'aristocratie au sein des grandes écoles privées et des universités anglaises lors de la deuxième partie du 19^{ème} siècle, la popularité du ballon rond dépassa rapidement le cadre scolaire pour s'épanouir au-delà des frontières et des classes sociales pour s'étendre à tout le continent et au reste du monde.

Très vite, le succès populaire autour des matchs de football fut tel qu'il ne put échapper aux dirigeants de clubs ainsi qu'aux grands entrepreneurs de l'époque. Ce n'est donc pas une surprise lorsque, dès la fin du 19^{ème} siècle, le talent commença à se monnayer (Anger & Trupiano, 2006, p. 12). Ce fut, déjà, l'entrée dans le professionnalisme.

L'économie croîtra tout au long du 20^{ème} siècle. Déjà à l'aube du siècle passé, certains magnats utilisèrent des clubs comme vitrine pour leur entreprise, à l'image de la *Juventus de Turin* qui, dans les années 1920, fut reprise par le fils du fondateur de Fiat, ou du club français *FC Sochaux-Montbéliard*, qui resta longtemps la propriété du groupe Peugeot (Carù & Cova, 2007, p. 158).

Après les mécènes, ce sont les innovations technologiques qui jouèrent un rôle prépondérant. En effet, jusque dans les années 1970, les subventions publiques, les recettes de la billetterie (tickets, consommations dans le stade, écharpes, etc.), et les sponsors locaux constituèrent les principales sources de revenus des clubs. Les stades et les terrains étant, alors, tous la propriété de l'Etat (Arrondel et Duhautois, 2018). A l'époque, la retransmission télévisée de matches de football était encore très rare, mis à part lors d'événements majeurs tel que la Coupe du Monde.

Le début du 21^{ème} siècle marqua un tournant dans l'histoire du football professionnel et mena à l'explosion des flux monétaires liés au sport roi. Désormais, les revenus des clubs professionnels allaient provenir de quatre sources principales : Les droits de retransmission, les recettes de billetterie, le merchandising et le sponsoring (Drut, 2014).

Le montant des droits de retransmission à la télévision crû de manière exponentielle. Ils atteignirent leur sommet dans le pays du berceau du football, l'Angleterre, où la vente des droits télévisés rapporta annuellement 2.3 milliards d'euros aux clubs de Premier League pour la période 2016-2019 (Arrondel et Duhautois, 2018). Il est raisonnable de penser que cette somme sera dépassée lors du prochain cycle de vente.

Dorénavant, les clubs majeurs se retrouvent principalement dans les mains de riches mécènes qui s'en accaparent à coups de millions d'euros. Parfois, ce sont même des fonds d'investissements souverains qui s'offrent les clubs, à l'image des fonds investis par de riches qataris au *Paris Saint-Germain* (Drut, 2014). Par ailleurs, les prix du marché des transferts s'embrasent avec comme point culminant le transfert du brésilien Neymar Jr passant du *FC Barcelona* au *Paris Saint-Germain* pour le montant record de 222 millions d'euros.

Ce contexte économique du football est résumé en quatre périodes historiques par Giulinaotti (1999). La première, la période traditionnelle, a vu naître les premiers balbutiements du football tel qu'on le connaît sous sa forme contemporaine et s'étend jusqu'à la première guerre mondiale. La seconde période, ou modernité précoce, met en exergue l'apparition du professionnalisme avec, en parallèle, l'ouverture du jeu aux classes populaires. Vient ensuite la modernité tardive, allant de la seconde guerre mondiale aux années 1980, avec comme point d'orgue la retransmission de plus en plus courante des matches de football à travers le petit écran. La dernière période, post-moderne, est marquée par l'Arrêt Bosman de 1995 (détaillé au point 5.6) et la croissance exponentielle des droits télévisés. A travers ces différentes périodes, le football va passer d'une échelle extrêmement locale à une échelle internationale.

Il est néanmoins essentiel de relever que l'hégémonie financière des clubs majeurs européens ne permet pas nécessairement à leur propriétaire de gagner de l'argent, ni de remporter tous les trophées. En effet, comme l'analysent Arrondel et Duhautois (2018), il n'y a pas de corrélation entre gagner de l'argent et remporter des trophées. Il est important de faire la différence entre la rentabilité d'un club et les performances de celui-ci. Andreff (2009) met en exergue cette perversité du football à travers l'allocation suivante : Pour gagner des matches, il faut dépenser

de l'argent et pour avoir de l'argent, il faut gagner des matches. L'endettement est, selon lui, caractéristique du football moderne.

C'est d'ailleurs principalement pour cette raison que l'UEFA a créé en 2011 un système de Fair-Play financier obligeant les clubs à préserver un équilibre sous peine de sanction (Drut, 2014). L'objectif primaire étant d'éviter le surendettement de clubs dont la survie est uniquement liée à un apport constant d'argent extérieur en provenance de riches mécènes.

Enfin, il est important de relativiser l'importance économique du football. Celui-ci reste un petit acteur économique à l'échelle mondiale par rapport aux grandes multinationales. Les revenus d'un club sont même parfois minuscules par rapport à certaines entreprises nationales. Malgré sa croissance économique, le football reste donc un petit business, comme le soulignent Kuper et Szymanski (2009).

A l'échelle belge, le marché du football suit la tendance mondiale et est en pleine croissance. A titre d'exemple, les droits télévisés pour la retransmission de l'ensemble des matches de première division sont passés de 3 millions d'euros pour la période 1989-1993 à 80 millions d'euros par saison pour la période 2017-2020 (Le Soir, 2017).

Par ailleurs, le football belge possède aussi un impact sur l'environnement socio-économique sur la société. D'après un rapport de la Pro League à ce sujet, réalisé par Deloitte (2018), le football professionnel belge a généré, lors de la saison 2016-2017, une valeur ajoutée brute à l'économie belge de 669 millions d'euros. De plus, le football belge a créé, de manière directe ou indirecte, 3.239 emplois. Si vous ajoutez à cela des milliers de bénévoles, les clubs de football contribuent grandement à la création d'emplois en Belgique. Ces chiffres soulignent le vecteur social du football en Belgique.

5.3. L'environnement socioculturel

La pratique régulière du sport en Belgique est largement supérieure à la moyenne européenne (Garteiser, 2010). Près de 50% de la population met sa condition physique à l'épreuve au moins une fois par semaine. Les disciplines sportives les plus pratiquées en Belgique sont, entre autres, le football, le cyclisme, la natation, le jogging, le tennis ou encore le basket-ball.

Selon une étude réalisée en 2016 sur le nombre d'affiliés aux fédérations sportives reconnues par la Fédération Wallonie-Bruxelles, le football est, de loin, la discipline la plus populaire avec 177 668 affiliés (L'Avenir, 2018). Ces chiffres sont en pleine croissance puisqu'en 2019

l'ACFF recense 195 084 affiliés dont 94.1% d'hommes. C'est presque trois fois plus que le tennis, deuxième sport le plus pratiqué en région francophone (L'Avenir, 2018). En trois ans, le nombre d'affiliés aux clubs de l'ACFF a ainsi connu une croissance de près de 10%.

Ces chiffres relèvent également un challenge pour la Fédération de football : Conquérir la gente féminine. En effet, les femmes représentent actuellement moins de 6% des pratiquants. Cela reflète un potentiel de croissance réel, s'il est correctement exploité.

Par ailleurs, l'impact social, et même sociétal, du football est énorme. L'URBSFA en a conscience, comme le reflète sa mission sociale qui consiste à *'promouvoir par le biais du football des valeurs telles que le respect, le fairplay, l'inclusion, la santé, la durabilité et l'éducation au sein de notre société belge'* (URBSFA, 2014). De nombreux projets sociaux sont mis en place par l'Union Belge. Ils s'articulent autour d'une variété de thématiques telles que l'inclusion, la santé, les droits des enfants et de l'homme et la durabilité. Les valeurs fondamentales au cœur de ces projets sont le respect, le fairplay et l'éducation. Par exemple, elle organise la *Belgian Homeless Cup*, une compétition destinée aux sans-abris qui a pour objectif d'aider à leur réintégration sociale et professionnelle (URBSFA, 2019b).

Au bord des terrains, de l'autre côté de la rambarde, si le nombre moyen de spectateurs pour les matches de première division peut varier selon les clubs participants, leurs résultats et leurs infrastructures, le potentiel public n'en reste pas moins conséquent. En général, la moyenne de spectateurs dans les stades belges de première division tourne autour des 10.000 personnes (Belga, 2017). La croissance des prix des droits TV traduit également un engouement populaire toujours intact autour de ce sport.

5.4. L'environnement technologique

L'environnement technologique est caractérisé par toutes les innovations et avancées technologiques qui peuvent impacter, de près ou de loin, la Fédération belge de football et, plus globalement, la position de leader du ballon rond sur le marché du sport en Belgique.

Le développement de nombreux outils informatiques doit permettre à la Fédération et aux clubs de gagner un temps de travail considérable, d'être plus efficaces et d'améliorer leurs communications internes et externes. Que ce soit à la Fédération (Linard, 2019) ou dans les clubs (Bayat, 2019), le défi de la digitalisation semble être, plus que jamais, à l'ordre du jour.

Divers développements technologiques récents ont déjà une influence importante sur l'évolution du football et de la Fédération. Par exemple, le développement de la vidéo-

assistance pour aider les arbitres et de la « *goal line technology* » qui permet de définir objectivement si un ballon a franchi la ligne du but ou non le développement du numérique dans et autour des stades ou encore l'émergence de multiples plateformes multimédias et des réseaux sociaux.

Le développement croissant de l'e-sport est également devenu un phénomène non-négligeable dans l'environnement technologique lié au football. Il peut à la fois être vu comme un concurrent et un partenaire. L'e-sport est défini comme étant la pratique d'une discipline sportive sur internet. Il peut se pratiquer en compétition de manière professionnelle (l'internaute, 2019).

Depuis 2018, la Pro League a d'ailleurs mis sur pied un championnat parallèle au championnat « réel ». Plusieurs joueurs ont été engagés par les clubs, dont certains sont rémunérés de manière professionnelle (Le Soir, 2018). Ce secteur est en pleine croissance et de plus en plus médiatisé. Des compétitions e-sport réunissant des milliers de téléspectateurs sont désormais diffusées en direct à la télévision et sur les réseaux sociaux (Le Soir, 2018).

5.5. L'environnement écologique

Alors que les problématiques liées au climat et à l'écologie sont au centre de nombreuses conversations et font parties intégrantes des débats politiques, les réglementations en la matière au sein de la Fédération et des clubs de football sont très rares, voire inexistantes en Belgique.

L'Union belge n'a pas de réglementation, de code de conduite ou même de charte relative à l'environnement. Selon le sociologue du sport Jean Michel De Waele (2019), les « *clubs belges ont très peu réfléchi à la thématique verte* ». Un problème qui serait principalement lié aux installations vétustes des clubs ainsi qu'à la difficulté de sortir de terre de nouvelles enceintes plus modernes et plus vertes. Seule la *Ghelamco Arena* du *KAA Gent*, construite en 2013, fait figure d'épouvantail en Belgique grâce notamment à son système de collecte de l'eau de pluie, à la mise en place d'un plan de mobilité douce pour rejoindre le stade ou encore à l'installation de centaines d'emplacements pour vélos autour de l'enceinte (Le Soir, 2019b).

La responsabilité de l'Union Belge, et à fortiori de la Pro League, est pourtant engagée. Certaines réformes ou impératifs simples pourraient aider les clubs de football à limiter leur impact écologique. Voici quelques exemples :

- L'obligation d'utiliser des verres réutilisables ;

- La programmation d'un maximum de matches le samedi et le dimanche après-midi, plutôt qu'en soirée, afin de limiter la pollution lumineuse et le gaspillage d'électricité et de chauffage ;
- Encourager les clubs et les communes à mettre en place un système de navettes depuis des endroits stratégiques pour se rendre au stade ;
- Diminuer le nombre de rencontres par saison disputés par les clubs en révisant le format de la compétition ;
- Favoriser la construction de nouveaux stades à émission 0-carbone, durable et écologique ;
- Diminuer le nombre de matches joués lors de la saison hivernale ;
- Digitaliser les tickets de matches.

En football, l'économie semble être plus que jamais prioritaire sur l'écologie (Le Soir, 2019b). La Pro League, en instaurant des horaires de matches de plus en plus insensés, en multipliant le nombre de match à travers sa réforme des compétitions ou en programmant des matches durant les fêtes, à l'image de ce qui se fait en Angleterre lors du célèbre « *Boxing Day* », semble vouloir maximiser les revenus du football belge. Son objectif est de le rendre le plus attrayant possible, notamment en vue d'augmenter ses revenus grâce à la vente des droits télévisés. L'impact écologique semble, jusqu'à aujourd'hui, ne pas être suffisamment pris en compte. Pierre Cornez, porte-parole de l'Union belge, reconnaît d'ailleurs que les projets verts manquent de concret actuellement (Le Soir, 2019b). Pour Jean-Michel De Waele, professeur à l'Université Libre de Bruxelles, c'est d'ailleurs uniquement pour des raisons économiques que l'écologie n'est pas encore au centre des intérêts des clubs et de la Fédération (Le Soir, 2019b).

5.6. L'environnement législatif

Le football belge est encadré par de nombreux textes juridiques. Nous allons mettre en avant les principaux cadres législatifs afin de mieux la situer dans son environnement légal.

Pour commencer, l'Union Belge et ses clubs sont des personnes morales et possèdent donc une personnalité juridique. Ils sont soumis au Code des Sociétés et, in fine, aux droits et obligations qui lui sont associés.

La Fédération, les clubs et l'ensemble de ses affiliés en fédération Wallonie-Bruxelles sont également soumis au « Décret Sport » du 2 mai 2019 portant sur le mouvement sportif organisé en Communauté française (Fédération Wallonie-Bruxelles, 2019b).

Par ailleurs, l'Union Belge des Sociétés de Football-Association possède ses propres statuts et son propre Règlement fédéral (2019). L'article B104 de ce-dernier détermine un ensemble de principes généraux de droit, de législations nationales, régionales et communautaires et de dispositions d'ordre public que l'Union Belge s'engage à respecter en tant que membre de la FIFA et de l'UEFA. Cela concerne notamment le respect des Lois du Jeu, des règlements et des statuts de la FIFA et de l'UEFA ou encore la reconnaissance des compétences du Tribunal Arbitral du Sport et de la Cour Belge d'Arbitrage pour le Sport (CBAS).

Une autre législation très spécifique au monde du ballon rond est la loi du 21 décembre 1998 relative à la sécurité lors des matches de football (SPF Justice, 2019). Celle-ci a pour but de répondre à un double objectif : rendre les matches de football agréables et familiaux et annihiler la violence dans et autour des stades.

La « Loi Football » contient ainsi une série d'obligations tant pour les organisateurs que pour les spectateurs. En cas de non-respect de leurs obligations, les supporters se rendant coupables d'actes illégaux dans le contexte d'un match de football peuvent se voir infliger une sanction administrative allant de la simple amende à une peine d'interdiction de stade.

Enfin, la grande révolution juridique de l'histoire du football belge, et par ailleurs du football mondial, c'est l'arrêt Bosman rendu par la Cour Européenne de Justice de Luxembourg en 1995. Auparavant, un club belge avait le droit de réclamer des indemnités à un joueur arrivé au terme de son contrat. Celui-ci était obligé de s'en acquitter s'il souhaitait rejoindre un autre club pour continuer à pratiquer sa passion. Après un procès long de cinq années l'opposant à son propre club, le *Royal Football Club Liégeois*, la justice a donné raison au joueur Jean-Marc Bosman et à son avocat Luc Misson, et cela en vertu du principe du droit à la concurrence et de l'article 48 du traité de Rome sur la libre circulation des travailleurs entre les États membres (Milecan, 2005). A partir de cette décision, un joueur peut quitter un club à l'issue de son contrat. De plus, les quotas de footballeurs étrangers sont dissous. Cette décision va radicalement changer le monde du football, les montants des transferts et des salaires s'enflammant, les clubs spéculant de plus en plus sur la valeur des joueurs.

Partie 2 : Cadre théorique

Après avoir situé la Fédération belge de football dans son contexte et son environnement, nous allons maintenant la placer dans un contexte théorique en vue de la partie analytique. Ainsi, nous étudierons en profondeur la notion de gouvernance, et plus particulièrement au sein des fédérations sportives, ainsi que les différentes pathologies liées à la gouvernance organisationnelle. Nous aborderons ensuite les mécanismes de contrôle sous leurs différentes formes. Ces outils constituent le cœur de la gouvernance des organisations. Enfin, nous évoquerons la nécessité d'indépendance des organes de régulation et l'impact des conflits d'intérêts.

1. Le concept de « gouvernance »

La notion de gouvernance peut être utilisée dans de nombreux domaines, tant pour des institutions publiques que privées. Issue de la littérature anglo-saxonne vers la fin du XXe siècle sous la notion de la « *corporate governance* », la gouvernance est désormais bien ancrée dans les mœurs francophones (Valin et al., 2006, p. 38). Celle-ci n'en demeure pas moins un concept extrêmement complexe, global et polysémique sans doute aussi abstrait dans l'imaginaire collectif que concret dans les faits. C'est un principe inachevé qu'il est difficile de définir avec assurance (Hermet et al., 2005, p. 7). Malgré tout, de nombreux scientifiques et autres experts ont tenté de lui donner une interprétation.

Tout d'abord, la Banque Mondiale (2008) définit la gouvernance comme « *l'ensemble des traditions et institutions par lesquelles le pouvoir s'exerce dans un pays avec pour objectif le bien de tous* ». Pour l'institution financière internationale, il s'agit donc de pratiques permettant d'exercer l'autorité en bon père de famille dans un esprit collectif.

De son côté, l'Organisation des Nations Unies (2012) va plus loin et élargit la notion à l'échelle nationale en détaillant l'idée d'exercice du pouvoir :

« Governance refers to the exercise of economic, political and administrative authority at all levels to manage a country's affairs at all levels. It comprises the mechanisms, processes and institutions through which citizens and groups articulate their interests, exercise their legal rights, meet their obligations and mediate their differences. »

Enfin, l'ISO ou Organisation internationale de normalisation s'intéresse au principe de la gouvernance dans sa norme ISO26000 (2010) relative à la responsabilité sociétale des entreprises.

« La gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. La gouvernance de l'organisation peut comprendre à la fois des mécanismes formels de gouvernance, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation, souvent sous l'influence des personnes qui dirigent l'organisation. [...] Ces systèmes sont dirigés par une personne ou par un groupe de personnes (propriétaires, membres, mandataires sociaux ou autres) détenant le pouvoir et ayant la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation. »

Ainsi, il existe de nombreuses définitions de la gouvernance. Celles-ci varient en fonction de leur contexte et du cadre d'utilisation. Néanmoins, certains concepts se retrouvent dans chacune d'entre elles.

Dès lors, nous allons tenter de donner une définition synthétique à cette notion de gouvernance, laquelle sera la référence tout au long du présent mémoire. Nous la définirons comme :

« L'exercice d'une autorité participative sur les plans économiques, politiques et administratifs au sein d'une entité dont l'objectif premier est la poursuite de l'intérêt général tout en respectant les valeurs et la culture de l'entité et de ses parties prenantes. »

Dans l'autorité participative, le consensus et la consultation ont une place importante (Bellenger, 2014). Le principe d'intérêt général est utilisé dans le cadre de la bonne gouvernance car il est difficile de définir objectivement ce qui est bien, ou pas, d'une situation à une autre. Des notions telles que la transparence, l'éthique, l'équité, la responsabilité sociale, la répartition des pouvoirs ou encore le contrôle démocratique sont naturellement induites dans notre définition ci-dessus.

2. La gouvernance au sein des fédérations sportives

Hums et al. (2011) proposent une approche globale de la définition de la gouvernance du sport :

« La gouvernance du sport est 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. »

Pour notre étude, nous nous concentrerons sur les fédérations sportives nationales. Celles-ci regroupent un ensemble d'associations sportives, de clubs et possèdent des membres, appelés affiliés. Par analogie, les fédérations sont les maisons-mères, tandis que les structures provinciales et les clubs représentent les filiales (Mintzberg H. , 1999). A l'instar d'une entreprise, le siège principal possède une structure centrale, élabore une mission, une stratégie opérationnelle et financière, met en place des mécanismes de contrôles, etc. Cependant, une fédération nationale n'a pas d'influence sur la nomination des dirigeants au sein d'un club et recueille souvent des bénévoles, contrairement aux entreprises.

La mission principale de ces fédérations est de réguler une discipline sportive, de la promouvoir et de représenter ses membres (Piéron & De Knop, 2000). A titre d'exemple, l'Association Wallonie Bruxelles de Basketball a pour mission *« d'organiser et d'assurer la promotion de la pratique du basketball au niveau de la Communauté française et collabore à son développement au niveau national et international »* (AWBB, 2018)

Les fédérations ont également une mission de service public et une responsabilité sociale très importante, comme le prouve la mission sociale de la Fédération belge de football qui est de *« promouvoir par le biais du football des valeurs telles que le respect, le fair-play, l'inclusion, la santé, la durabilité et l'éducation au sein de notre société belge »* (URBSFA, 2018).

Dans leurs travaux, Deloitte et Touche (2003) et Bayle (2007) ont identifié les bonnes pratiques de pilotage de la gouvernance comme étant des facteurs-clés de succès et de performances des fédérations d'associations sportives. Il est donc essentiel de mettre en place une politique de gouvernance la plus efficace possible.

Néanmoins, de nombreuses difficultés persistent.

Tout d'abord, les fédérations sportives sont d'autant plus difficiles à gouverner qu'il subsiste une dyarchie élus-bénévoles et salariés. En effet, si le regroupement sous forme d'association a été initialement fondé de façon à être administré par des bénévoles, l'arrivée de professionnels salariés dans ces entités peut provoquer *« un éloignement de fait entre les acteurs »* (Pujol,

1995, p. 424). Les bénévoles se voient petit à petit dépossédés de leurs fonctions (Slack, 2001). Il est dès lors primordial d'établir les rôles et responsabilités de chacun dans un secteur où professionnels et bénévoles se côtoient quotidiennement (Bayle, 2010). Par ailleurs, Chelladurai (2001) rappelle que le professionnalisme inclut un haut degré de compétence et de spécialisation, lequel n'est pas nécessairement l'apanage des personnes rémunérées.

2.1. La bureaucratie professionnelle et la centralisation du pouvoir

La professionnalisation des plus grandes fédérations sportives va mener à une bureaucratie professionnelle telle que décrite dans le modèle de Mintzberg (1982) où le pouvoir se retrouve centralisé dans les mains des salariés. Celui-ci doit dès lors être réparti d'une manière adéquate, en accord avec la forme et le type de fédération sportive. Les travaux de Bayle (1999) ont permis de déterminer quatre formes de gouvernement et de centralisation du pouvoir : présidentiel fort, couple, éclaté et managérial. Ce sont les interactions entre les différentes influences et les acteurs au sommet de la pyramide hiérarchique qui marquent la différence au sein de ces quatre formes de gouvernement. On y retrouve des acteurs dominants et des acteurs influents.

1) Présidentiel fort

Le Président est l'acteur dominant et possède un pouvoir de décision très fort tandis que des cadres tels que le Directeur Administratif et/ou le Directeur Technique National sont des acteurs très influents mais restent sous l'autorité du numéro un. Dans cette forme de management, le risque principal est le pouvoir autoritaire, le Président possédant un quasi-monopole de celui-ci.

2) Présidentiel couple

Le Président est l'acteur dominant mais possède le soutien des acteurs très influents, ils sont pratiquement sur la même marche. Les uns ont besoin des autres, le pouvoir est partagé. On retrouve souvent cette structure dans les petites fédérations.

3) Présidentiel éclaté

Sous cette forme de gouvernance, le Président a un rôle de coordinateur et le Conseil d'administration est vu comme un outil (Mayaux, 1999), un organe de conseil acquis à la cause du Président. Ce dernier peut également avoir des collaborateurs proches de lui, des hommes de confiance. C'est une forme gouvernementale qui nécessite un équilibre des pouvoirs important entre les différentes parties prenantes de l'association que sont les salariés, les

dirigeants et les bénévoles. Le compromis est un des instruments les plus utilisés. Cette structure est caractéristique des grandes fédérations sportives.

4) Présidentiel managérial

La principale différence avec les autres formes de gouvernements résulte dans le pouvoir du Directeur Administratif ou du Directeur Technique National. Ici, ce dernier est l'acteur dominant à qui les comptes sont rendus. Le Conseil d'administration n'est souvent que « façade » : son rôle est très limité et formel (Mayaux, 1999). Le degré de confiance est important. La délégation des responsabilités entre les différents acteurs est la caractéristique principale de la forme managériale.

La centralisation du pouvoir n'est pas fixe et peut évoluer avec le temps. De plus, le modèle présenté ci-dessus est théorique et il peut y avoir des entrelacements entre les différentes formes au sein d'une même fédération sportive ; notamment au niveau des compromis de pouvoir entre les acteurs et dans le rôle du Conseil d'administration.

La forme de gouvernance d'une organisation est une variable dépendante de sa taille. De fait, nous retrouverons principalement les deux premières configurations dans les petites et moyennes fédérations (en général, moins de vingt personnes) et les deux suivantes au sein des plus grandes fédérations sportives (en général, plus de cinquante personnes).

Il est essentiel d'avoir un contre-pouvoir à l'(aux) acteur(s) dominant(s). Nous reviendrons plus précisément là-dessus dans la section sur les mécanismes de contrôle des organisations. Enfin, il est nécessaire de retrouver une légitimité tant interne qu'externe chez les élus.

2.2. Les cinq pathologies de la gouvernance organisationnelle

C'est de nouveau Bayle qui, en 2010, identifie cinq pathologies relevant de la gouvernance organisationnelle et étant à l'origine de déficits de performances au sein des fédérations sportives.

Première pathologie : Bayle analyse à quel point l'établissement d'une politique et de pratiques de gouvernance comporte de nombreux risques si l'ensemble n'est pas adéquatement réalisé. Des risques comme la formation d'un Conseil d'administration peu utile et un manque de professionnalisme au sein de l'organisation. Cela peut générer de nombreux obstacles à la performance tels que des conflits d'intérêts récurrents (les cadres fédéraux, élus au Conseil d'administration, ayant tendance à protéger les intérêts de leur structure d'origine), un manque

de compétences et d'indépendance au sein du Conseil d'administration et des bureaux, ou encore un trop grand cumul de fonctions.

Deuxième pathologie : Une politique de gouvernance prise outrageusement en main par des professionnels suites à l'abandon ou la perte de pouvoir des élus. Cela peut mener à une perte d'identité de l'association.

Troisième pathologie : L'omnipotence potentielle des administrateurs peut mener à des situations délicates où le contre-pouvoir est trop faible, voire inexistant. Dans ce cas, le risque d'enracinement (Paquerot, 1996) est décuplé, les acteurs développant des manœuvres pour conserver leur poste.

Quatrième pathologie : Un manque de clarté des managers peut mener à l'affaiblissement des processus de décision et à l'apparition de problèmes entravant la performance de l'organisation. Le cas présent se rallie au Modèle de la poubelle, décrit par Cohen et al. (1972). Les responsabilités sont mal définies et les prises de décisions sont plus hasardeuses, elles n'émanent plus nécessairement d'un processus planifié.

Cinquième pathologie : Un éventuel affaiblissement de la démocratie dû aux risques de conflits entre le sommet (la fédération) et la base (les clubs, les affiliés). Cela peut se concrétiser par une stagnation dans la mise en œuvre des projets proposés par le niveau fédéral au niveau régional et provincial.

Ces cinq pathologies peuvent être à l'origine d'une remise en question de la gouvernance traditionnelle des fédérations sportives afin d'éviter un recul de leur performance. De plus, le modèle traditionnel demande un fort investissement des bénévoles et des élus et n'est donc pas stable (Bayle, 2010).

La taille d'une fédération telle que celle de football, sa professionnalisation et son ampleur économique impliquent une augmentation du risque d'atteinte par ces différents symptômes et demandent donc une évolution et un contrôle perpétuels.

3. Les mécanismes de contrôle des organisations

La gouvernance des organisations sportives est étroitement liée à ses mécanismes de contrôles. Un renforcement de ceux-ci au sein des organisations est essentiel afin d'atteindre leurs

objectifs de performances de manière efficace et efficiente, tout en évitant l'apparition de nouveaux scandales.

3.1. Le contrôle : Définition

De manière simplifiée, Chiapello (1996, p.52) décrit le contrôle comme étant « *toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité* », tandis que Bouquin et Pesqueux (1999) le définissent comme étant « *la maîtrise des évènements, des actions et des comportements* ».

Le contrôle est un processus permanent dans le sens où il est continu et organisé dans le temps (Anthony, 1965). Il ne s'arrête pas aux décisions prises par les managers. Cependant, nous pouvons le diviser en trois étapes : avant, pendant et après une opération (Bouquin, 1991).

L'étape à priori consiste en la planification, la finalisation et le contrôle de l'action. La seconde, qui est permanente durant l'action, est une étape de pilotage, d'évaluation et de supervision. Enfin, l'étape à posteriori consiste en un contrôle et une évaluation de l'accomplissement des objectifs et de l'efficacité des opérations pour atteindre ceux-ci.

Les travaux de Chiapello (1996), ont également permis d'identifier différentes formes de contrôle. D'abord, celui mis en place par l'organisation et géré par le management. C'est le contrôle interne formel et le contrôle de gestion. Ensuite, celui généré par les influences et les interactions sociales sur le comportement. C'est le contrôle interne informel. Ce dernier comprend le contrôle exercé par le pouvoir d'une personne, par la pression du groupe et par l'individu sur lui-même. Cette seconde forme de contrôle est moins maîtrisable. On la retrouve, par exemple, dans la culture d'entreprise (Chiapello, 1996).

En conclusion, nous regrouperons les différentes formes de contrôles sous deux thèmes principaux : le contrôle organisationnel, avec le contrôle interne (formel et informel) et le contrôle de gestion, et le contrôle externe comme source d'influence du comportement des organisations.

3.2. Les différentes formes de contrôle

3.2.1. Le contrôle organisationnel

Le contrôle organisationnel est un système mis en place à l'échelle d'une organisation afin d'orienter les comportements dans le but d'atteindre efficacement ses objectifs (Bazin et Magne, 2012). Nous le décomposerons en trois formes : l'audit interne, le contrôle interne et le contrôle de gestion.

3.2.1.1. *L'audit interne*

L'audit interne est défini par l'Institut français de l'audit et du contrôle interne dans son Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles (IFACI, 2011) comme étant :

« Une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »

Comme son nom l'indique, l'auditeur interne travaille au sein d'une entreprise. Il effectue un travail d'analyse de la pertinence du contrôle interne (Gumb et Noël-Lemaître, 2007). Sa mission principale est de fournir l'assurance que les procédures de contrôle mises en place par la direction soient respectées. Ses tâches consistent essentiellement en des activités d'observations et d'évaluations afin de fournir des recommandations. L'auditeur interne peut également avoir d'autres fonctions comme, par exemple, la réalisation de rapports financiers.

3.2.1.2. *Le contrôle interne*

Il peut être divisé en deux catégories :

A. Le contrôle interne formel

Le guide de référence COSO 2013 définit le contrôle interne comme étant « un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité » (IFACI et PWC, 2014).

Les mécanismes de contrôles internes sont fondés sur l'autorité hiérarchique et ont pour but de permettre aux organisations d'atteindre leurs objectifs de performances de la manière la plus

efficace possible (Chiappello, 1996). Cette forme de contrôle permet de renforcer la validité des résultats déjà obtenus, de déceler les risques éventuels et de les atténuer (IFACI et PWC, 2014).

Dans les organisations, le contrôle interne relève de la responsabilité de chacun des membres, de manière explicite ou implicite. En effet, ceux-ci participent à la création d'informations nécessaires au système de contrôle interne en effectuant des actions indispensables à son exercice (Bank for International Settlements, 1998).

Selon la nouvelle version du référentiel COSO 2013, le contrôle interne est constitué de cinq composantes majeures : le contrôle de l'environnement, l'évaluation des risques, les activités de contrôle pour atténuer le risque et augmenter la probabilité que les objectifs établis soient atteints, les activités de pilotage et l'information et la communication (IFACI et PWC, 2014).

L'activité de contrôle interne possède cinq qualités majeures (Decaux, 2018). Premièrement, il doit être répétable, de manière à avoir une ligne objective de contrôle qui permet de faire des évaluations dans le temps. Deuxièmement, une bonne activité de contrôle doit pouvoir être décrite de manière claire et précise. Troisièmement, elle doit permettre à l'organisation d'anticiper les risques futurs en étant préventive et pas uniquement descriptive. Quatrièmement, son rapport doit être certifié à l'aide d'une documentation qui justifie ses expertises et appuie la qualité du contrôle effectué. Enfin, elle doit comprendre un descriptif des opérations à faire en cas d'erreurs.

B. Le contrôle interne informel

Le contrôle interne informel, qualifié de contrôle invisible par Bouquin (1991), a pour but d'encourager et d'orienter les liens relationnels entre les individus de manière à améliorer le contrôle des performances d'une organisation (Da et al., 2018). Maîtriser le contrôle informel est par définition laborieux (Da et al., 2018). Comme le souligne Hopwood (1974), il n'est pas possible d'avoir une emprise totale sur toutes les sources d'influences. Celles-ci ont donc un impact sur le contrôle global d'une organisation.

Dans ses travaux, Chiappello (1996) identifie trois formes de contrôles internes informels : les contrôles exercés par une personne, par la pression de groupe et par l'individu lui-même.

La première forme de contrôle n'est pas liée au rôle formel de la personne dans l'organisation. Elle peut être caractérisée par le charisme d'un individu, par exemple.

Dans le contrôle par la pression du groupe, la culture, les valeurs et les normes de comportements jouent un rôle prépondérant. Un des objectifs du management est de parvenir à faire émerger certaines représentations et certaines valeurs chez des individus ciblés afin d'obtenir un alignement de leur vision sur celle partagée par le groupe (Van Wart, 2013). Ainsi, cette forme de contrôle informel permet de faire face aux défis organisationnels tout en maintenant un niveau de cohésion et de cohérence des comportements (Jaworski et al., 1993 ; Cravens et al., 2004).

Le contrôle par l'individu lui-même est lié à sa capacité à se motiver, à se fixer des objectifs ou encore à intérioriser la culture et les normes de l'organisation.

Enfin, la relation de confiance entre les différents acteurs, un des modes essentiels du contrôle informel, est un support à l'exercice du contrôle formel (Bornarel, 2008). Celle-ci permet notamment d'atténuer le nombre de conflits internes (Bornarel, 2008). Ainsi, pour Bouquin (1994), la pertinence du contrôle visible est liée à sa cohérence avec le contrôle informel. Leur complémentarité permet de « *donner une forme précise et stable au contrôle organisationnel* » (Bazin et Magne, 2012).

C. Les limites du contrôle interne

L'objectif principal du contrôle interne est d'atténuer les risques au maximum car il n'est fondamentalement pas possible d'avoir une assurance absolue de la maîtrise des risques, comme souligné par le référentiel COSO 2013 (IFACI et PWC, 2014). Parmi les limites entravant l'efficacité du contrôle interne, nous noterons les défaillances humaines, la surestimation ou sous-estimation des contrôles existants, l'environnement instable ou encore une mauvaise répartition des rôles et des responsabilités (Decaux, 2018).

3.2.1.3. Le contrôle de gestion

Pour Anthony (1988), le contrôle de gestion est « *le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies* ».

C'est donc un outil qui doit permettre aux dirigeants d'une organisation d'élaborer des stratégies et de répartir les responsabilités de manière à faciliter l'autonomie des membres tout en orientant leurs comportements (Lambert et Sponem, 2009). Implicitement, il s'agit également d'organiser les systèmes de pouvoir et de contre-pouvoir tout en maximisant l'utilisation des ressources. L'objectif est de s'assurer que la mission d'organismes complexes soit bien respectée et maîtrisée à travers l'ensemble de leurs activités, et ce au sein d'un

environnement instable (Bouquin, 2005). Un des autres rôles majeurs du contrôle de gestion est d'évaluer les stratégies mises en œuvre et leur performances (Anthony, 1965).

3.2.1.4. Comparaison entre le contrôle de gestion et le contrôle interne

Le contrôle interne et le contrôle de gestion ont comme objectif commun d'améliorer les performances de l'organisation. Cependant, leurs façons d'y contribuer divergent sur deux axes majeurs.

D'abord, la priorité du contrôle interne est la gestion et l'atténuation des risques, tandis que le contrôle de gestion privilégie l'efficacité et l'efficacité de l'emploi des ressources pour atteindre les objectifs de performances de l'organisation. Seul le contrôle de gestion intervient dans l'élaboration de la mission et de la stratégie.

Ensuite, le contrôle interne est un processus requérant l'engagement de l'ensemble des acteurs afin d'améliorer l'environnement de contrôle, là où le contrôle de gestion est principalement mis en œuvre par les cadres et les managers des organisations (IFACI et PWC, 2014).

3.2.2. Le contrôle externe

3.2.2.1. L'audit externe

Un audit externe est réalisé par une entreprise spécialisée au sein d'une organisation demandeuse dans le cadre d'une obligation légale. Il s'agit d'un contrôle indépendant de la validité et de la conformité des comptes financiers (Portal, 2011).

3.2.2.2. Le contrôle externe par l'influence des médias et réseaux sociaux

Les médias traditionnels sont une source d'influence majeure sur le comportement des organisations (Marcus, 2014). Ceux-ci sont libres de mener des investigations et d'en assurer la couverture médiatique. Ils ont la capacité de sensibiliser l'opinion publique tout en nourrissant le scandale. Pour les organisations, l'opposition avec les médias peut être aussi déstabilisante que nécessaire pour renforcer sa réputation (Springuel, 2011).

A la suite de l'émergence des médias sociaux, toute le monde est désormais capable d'influencer le comportement des grandes entreprises en partageant ses opinions (Laroche, 2012). Chaque individu peut dénoncer des dérives et tenter d'influencer l'opinion publique. L'impact peut être grand sur les organisations ciblées par des actes citoyens. Ces dernières années, un nombre croissant d'exemples de mécanismes d'actions collectives efficaces sont

apparus via différentes plateformes en ligne (Marcus, 2014). Ces actions exercent dorénavant une influence considérable dans la prise de décision et la stratégie des organisations. Sur les réseaux sociaux, les idées se propagent rapidement, bien qu'il soit du devoir de chacun de garder un esprit critique sur les informations reçues (Marcus, 2014).

Ainsi, de plus en plus, les organisations sont contraintes par les citoyens de répondre de leurs actes. La responsabilité des cadres est mise en jeu. Au travers de leurs influences, les médias traditionnels et sociaux exercent donc un certain contrôle sur les organisations.

3.2.2.3. Les autres sources d'influences externes

Il existe d'autres sources d'influences externes sur le comportement des organisations, telles que les marchés financiers et le marché du travail, les réglementations imposées par l'autorité publique, les entreprises concurrentes (Clegg, 1981) ou encore, pour les organisations sportives, les exigences des supporters. En général, ces influences externes sont sous-estimées par les managers à cause de leur manque de maîtrise sur celles-ci (Chiappello, 1996).

4. Les organes de régulation

Au sein des organisations sportives, il existe parfois des organes de régulation permettant d'évaluer les pratiques d'un affilié, d'une association, d'un organe voire d'une fédération entière.

4.1. L'indépendance du régulateur

Le succès d'une autorité de régulation résulte dans son indépendance effective envers toutes les parties présentes sur le marché. Selon les travaux de Dermit-Richard (2007), cette indépendance peut provenir de deux sources : Des conditions statutaires de l'institution et/ou de ses membres.

Ainsi, pour être complètement indépendante de son institution-mère, l'autorité de régulation doit remplir trois conditions :

- 1) Posséder une autonomie financière lui permettant de mener à bien sa mission ;
- 2) Posséder une autonomie dans le recrutement de son personnel ;
- 3) Posséder une autonomie juridique.

Par ailleurs, Dermit-Richard (2007) relève quatre conditions permettant de garantir l'indépendance des membres de l'autorité de régulation, les régulateurs :

- 1) Une pluralité de sources de nomination ;
- 2) Une irrévocabilité de la durée de mandat des membres ;
- 3) Des mandats non-renouvelables ;
- 4) Un régime d'incompatibilité permettant d'éviter les conflits d'intérêts potentiels.

4.2. Conflit d'intérêts

L'indépendance d'une institution est étroitement liée à la notion de conflit d'intérêts (Dermot-Richard, 2007). En effet, cette dernière peut être définie *comme « toute situation d'interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés qui est de nature à influencer ou à paraître influencer l'exercice indépendant, impartial et objectif d'une fonction »* (Transparency International France, 2013). Plus concrètement, toute situation de conflit d'intérêts est susceptible de mettre en péril l'indépendance d'une institution.

Partie 3 : Organisation générale de la Fédération

Les deux premières parties nous ont permis de situer la Fédération belge de football dans son environnement et de conceptualiser les notions de *gouvernance*, de *contrôle* et d'*indépendance*. Cette troisième partie doit nous permettre de tracer les contours de l'organisation générale de la Fédération à travers une analyse descriptive des organes de gestion de l'URBSFA, de la Pro League et des ailes amateurs. L'objectif est de comprendre leur fonctionnement et de cerner les relations entre les différents acteurs et entités.

1. Préambule

Au moment de la rédaction de ce mémoire, une grande restructuration interne est en cours au sein de la Fédération. En effet, auparavant, l'URBSFA était constituée de deux sociétés : une association de fait et une ASBL. Il existait donc un double organe de gestion, bien que l'ASBL soit déjà responsable de la gestion administrative et financière ainsi que de la gestion des activités sportives (URBSFA, 2019c). Lors de l'Assemblée générale du 22 juin 2019, il a été décidé de fusionner les deux associations pour ne plus former qu'une seule et unique ASBL.

Les objectifs de cette fusion sont multiples : simplifier la structure de la Fédération, conclure des actes commerciaux avec un régime fiscal plus avantageux, professionnaliser les instances disciplinaires ou encore renforcer la transversalité et la transparence au sein de l'organisation (URBSFA, 2019d).

La figure 4 représente, de façon simplifiée, les principales conséquences de ce changement structurel majeur. Celles-ci seront développées en détail dans les points à venir.

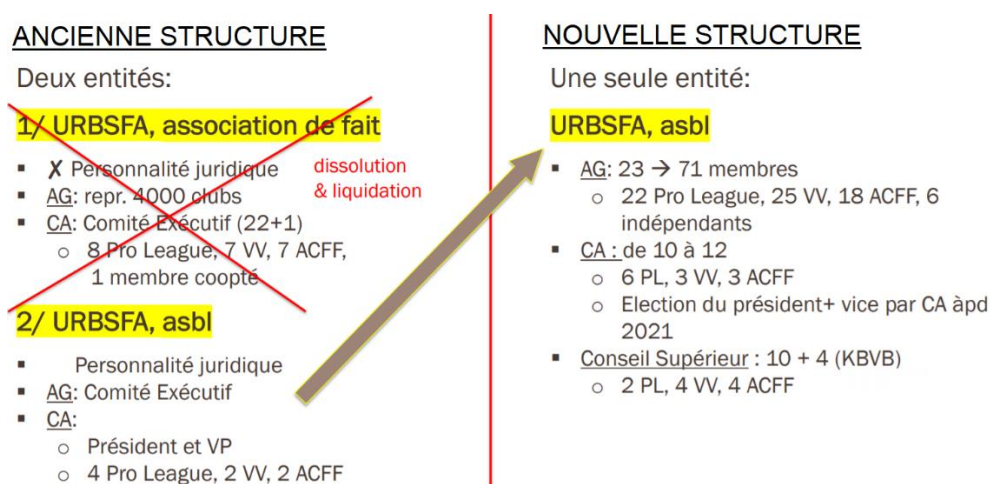


Figure 4 : Synthèse de la restructuration de l'URBSFA. (Source : URBSFA, 2019e)

Les pouvoirs réglementaires, disciplinaire/juridictionnel et exécutif sont clairement séparés au sein de l'Union belge : le premier appartient au Conseil supérieur et le second aux instances fédérales désignées par le Règlement fédéral. Le troisième, autrefois compétence du Comité exécutif, n'est pas encore parfaitement défini dans les nouveaux statuts. Cependant, le Secrétaire général de l'URBSFA a déjà signifié la volonté de l'URBSFA d'ôter tout pouvoir exécutif au Conseil d'administration pour le laisser aux mains de « professionnels » (Everaert, 2018. Thirion, 2019).

Le fonctionnement et la composition des différents organes de gestion seront développés en profondeur dans les points suivants. Ils seront présentés dans leurs état à la fois antérieurs et postérieur à la restructuration.

2. Les organes de gestion

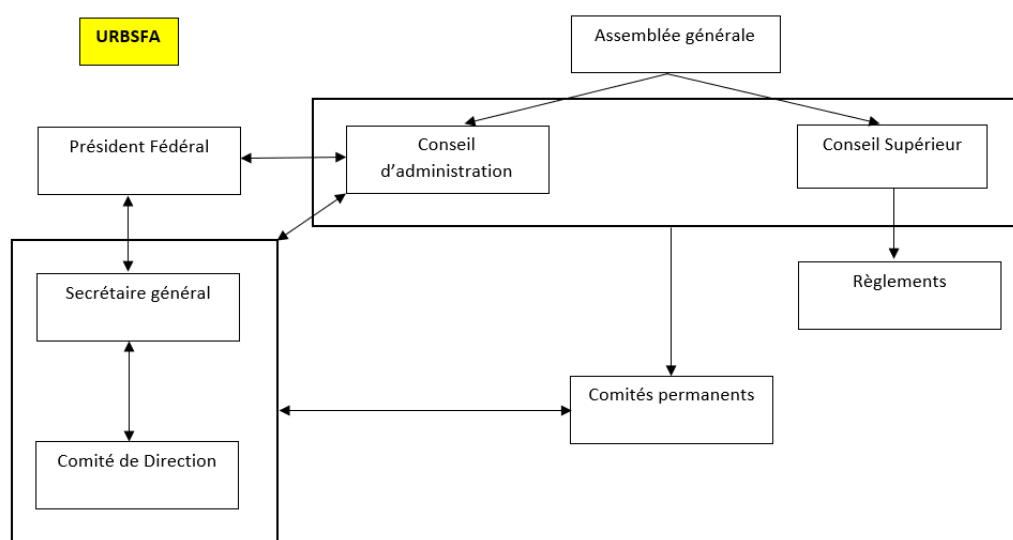


Figure 5 : Organisation générale de l'URBSFA

2.1. L'Assemblée générale

C'est le gouvernement de l'organisation. C'est lors de sa réunion annuelle que sont prises les grandes décisions et les directives principales guidant la mission de la Fédération, en sus des éventuelles Assemblées générales extraordinaires convoquées par le Comité exécutif. Les membres participant à l'Assemblée générale sont désignés par les statuts et règlements de la Fédération. Leur mandat est de quatre ans, renouvelable deux fois. Ceux-ci peuvent faire des propositions, appelées « motions », qui seront débattues puis votées (Hums et al., 2011). Les décisions sont prises à la majorité absolue des votes valables.

Comme précisé en préambule, la Fédération belge était précédemment constituée d'une association de fait et d'une ASBL jusqu'en juin 2019. Il y avait donc deux types d'Assemblées générales. La première était composée des représentants des clubs effectifs (soit près de 4000 clubs) et des membres du Comité exécutif. La seconde était composée uniquement des membres du Comité exécutif.

Dans l'ASBL « nouvelle mouture », l'Assemblée générale sera réduite de 220 à 71 membres, répartis comme suit :

- 25 membres représentant la VV ;
- 18 membres représentant l'ACFF ;
- 22 membres représentant la Pro League ;
- 6 membres indépendants.

Les différentes attributions de l'Assemblée générale sont définies par les statuts de l'ASBL (URBSFA, 2019f). En outre, c'est elle qui nomme et révoque les administrateurs. Elle est également chargée d'approuver les comptes de l'URBSFA.

2.2. Le Comité exécutif

Généralement, on estime que c'est cet organe de gestion qui détient le vrai pouvoir au sein des organisations (Hums et al., 2011).

Le Comité exécutif était, avant l'instauration de la nouvelle structure, à la fois l'organe de gestion de l'association de fait URBSFA et l'Assemblée générale de l'ASBL URBSFA. Il se composait de vingt-deux membres désignés comme suit :

- 8 membres du football professionnel, désignés par la Pro League ;
- 7 membres représentant les amateurs francophones ;
- 7 membres représentant les amateurs néerlandophones.

Le Président fédéral était alors désigné parmi ses membres.

Le Comité exécutif pouvait être vu comme une structure réduite représentative de l'Assemblée générale. Ses membres se réunissaient plusieurs fois par an, en moyenne une fois par trimestre (Gérard Linard, 2019), pour traiter des situations qui pouvaient survenir entre deux Assemblées générales et éventuellement décider de provoquer des Assemblées générales extraordinaires.

Dans la nouvelle ASBL, le Comité exécutif sera toujours composé de vingt-deux personnes dont le Président fédéral. Cependant, cette instance décisionnaire sera décomposée en deux : le

Conseil d'Administration, qui gèrera notamment la stratégie, la surveillance des comptes, l'établissement du budget et son suivi, et le Conseil supérieur qui s'occupera de toutes les compétences réglementaires.

2.3. Le Conseil d'administration

Dans la nouvelle ASBL, le Conseil d'administration sera composé comme suit :

- 3 membres issus de la VV ;
- 3 membres issus de l'ACFF ;
- 6 membres issus de la Pro League.

Il y aura donc une parité entre les membres provenant du football amateur et ceux provenant du football professionnel. Les administrateurs, bénévoles, seront élus pour un mandat de quatre ans, renouvelable deux fois. Avant la réforme, les administrateurs étaient élus pour des mandats de deux ans, sans limite de renouvellement. Le Président fédéral est élu par le Conseil d'administration qu'il présidera.

Le nouveau Conseil d'administration aura principalement un rôle lié au contrôle stratégique et à l'établissement et au suivi des budgets. Il aura une compétence générale en matière de gestion et de représentation externe. C'est lui qui définira la politique et la stratégie de la Fédération. Il sera également chargé de superviser les travaux du Secrétaire général, dont il sera responsable de la nomination, lequel lui fera rapport de sa gestion journalière.

Dans la nouvelle ASBL, le Conseil d'administration ne devrait plus avoir de rôle exécutif (Thirion, 2019). Les administrateurs se réuniront tous les mois et les décisions se prendront à la majorité des membres présents.

2.4. Le Conseil supérieur

Ce nouvel organe s'occupera de toutes les matières réglementaires. Dans la nouvelle structure, il remplacera la Commission réglementaire nationale, l'ancienne instance législative de la Fédération. Ses membres seront issus du Comité exécutif. Contrairement au Conseil d'administration, il n'y aura pas de parité entre les amateurs et les professionnels. Il sera composé de deux membres issus de la Pro League et de quatre membres issus de chaque aile amateur. Leur mandat sera de quatre ans, renouvelable deux fois.

2.5. Les Comités permanents

Les Comités permanents sont des organes de gouvernance qui possèdent des responsabilités spécifiques. Leur nombre et leur forme varient selon les besoins et la structure des organisations

(Hums et al., 2011). La Fédération belge de football en recense énormément, dont de nombreuses instances disciplinaires.

Comités permanents	
Bureau de l'Arbitrage Football Professionnel – ACFF - VV	Commission des Litiges pour le Football Rémunéré
Commission Arbitrale pour le Sportif Rémunéré – pour le Sportif Amateur	Commission Médicale
Commission de Contrôle	Commission Nationale d'Etudes
Commission d'Enquête	Commissions Provinciales des Arbitres
Commission d'Evocation	Commission Sécurité
Commission du Fonds National de Secours	Commission des Litiges pour le Football Amateur
Commission des Licences	Parquet URBSFA
Commission d'Audit Financier	Parquet Régional ACFF - VV
Comité d'Appel URBSFA – ACFF - VV	Pool de spécialistes
Comité Sportif URBSFA – ACFF - VV	Commission Intégrité

2.6. La Constitution et les règles d'application

C'est l'ensemble des documents qui posent les fondamentaux de l'organisation de la Fédération et qui définissent son fonctionnement global. Ce sont donc, en outre, les statuts de l'ASBL URBSFA (2019f) et le Règlement fédéral(2019g).

Ce dernier est une sorte de règlement intérieur complémentaire aux statuts. Il traduit de manière complète le fonctionnement opérationnel et sportif de la Fédération et décrit les compétences des différentes instances fédérales. Tous les adhérents à l'association y sont soumis.

La fusion entre l'association de fait et l'ASBL URBSFA a mené à la rédaction de nouveaux statuts, validés en juin 2019 par l'Assemblée générale (URBSFA, 2019e). Le Secrétaire général en place, Peter Bossaert, a également fait part de sa volonté de simplifier le Règlement fédéral de manière à le rendre plus clair et transparent (URBSFA, 2019e).

3. Le management

3.1. Le Président fédéral

Le Président fédéral, représentant légal de l'ASBL URBSFA, est désormais élu par le Conseil d'administration, et plus par l'ancien Comité exécutif, pour une période de deux ans, renouvellement indéfiniment. Il est également Président de l'Assemblée générale et du Conseil d'administration.

Il assure, en concertation avec le Secrétaire général, les relations de l'URBSFA avec les autres fédérations de football nationales, l'UEFA et la FIFA, mais aussi avec le Comité olympique et interfédéral belge et le monde politique.

Afin d'éviter une monopolisation du pouvoir, lorsque le Président est issu du football amateur, le Premier vice-président doit être issu du football professionnel et vice versa. Une parité au niveau des provenances linguistiques est également assurée.

Au Président fédéral sont associés trois Vice-présidents. Le premier est désigné par les membres représentant le football professionnel, le second par les membres représentant l'ACFF et le troisième par les membres représentant la VV.

A l'avenir, avec la création de la nouvelle ASBL, il existe une volonté de réserver un rôle purement protocolaire au Président fédéral. Il exercerait toujours une fonction de soutien au management mais n'aurait plus de rôle dans la gestion opérationnelle (URBSFA, 2019e).

3.2. Le Secrétaire général

Le Secrétaire général est une personne indépendante des clubs, nommée par le Conseil d'administration et qui possède un contrat à durée indéterminée. Il est assisté d'un Comité de Direction. C'est le véritable *Chief Executive Officer* de l'organisation. Il est en charge de la gestion journalière de la Fédération. Il est donc le responsable hiérarchique de tout le personnel fédéral et est chargé de rendre compte de sa gestion auprès du Conseil d'administration de l'ASBL URBSFA.

Enfin, son rôle lors des séances du Conseil d'administration se résume à une fonction consultative : il ne participe pas aux votes.

3.3. Le Comité de Direction

Le Comité de Direction est chargé de soutenir le Secrétaire général dans sa gestion quotidienne de la Fédération. L'équipe est composée de six directeurs, c'est-à-dire un pour chaque département : *Sports, Legal and Compétitions, Marketing, Operations, Finance and Human Resource* et *Digital Office*.

4. La Pro League

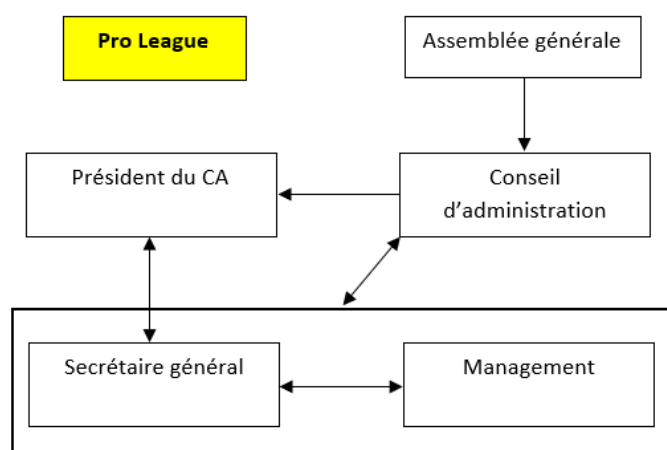


Figure 6 : Organisation générale de la Pro League

La Pro League est une ASBL qui regroupe les vingt-quatre clubs belges disposant du statut professionnel. Elle a pour objet « *de développer et promouvoir le football professionnel en Belgique et de veiller à la qualité du produit* » (Pro League, 2019). Elle organise les compétitions réunissant les équipes belges professionnelles, telles que les Divisions 1A et 1B, la Supercoupe ou encore la Coupe de Belgique à partir des 16èmes de finale.

Le système est particulier puisque, si les clubs de la Pro League font partie de l'URBSFA (ils sont tous affiliés à la Fédération), la Pro League ne fait pas partie de l'URBSFA.

L'**Assemblée générale** de la Pro League, composée d'un représentant de chacun des vingt-quatre clubs professionnels, possède un système de vote qui lui est propre. En effet, les clubs sont divisés en trois groupes sur base d'un coefficient reprenant leurs résultats sportifs cumulés sur les cinq dernières saisons :

- Le « G5 », composé des cinq meilleurs clubs de Division 1A. Ils possèdent trois voix chacun.
- Le « G11 », composé des onze autres clubs de Division 1A. Ils possèdent deux voix chacun.
- Les huit clubs de Division 1B. Ils possèdent une voix chacun.

L'ASBL dispose d'un **Conseil d'administration** rassemblant dix représentants des clubs, dont l'un d'entre eux est élu Président. Leur mandat est de trois ans, renouvelable indéfiniment. La répartition des neuf administrateurs est la suivante :

- 4 proviennent des membres du G5 ;
- 4 proviennent des autres membres de la D1A ;

- 1 provient des membres de la D1B.

La Pro League possède son propre **management**, indépendant des clubs et de la Fédération, composé de neuf personnes, avec comme responsable hiérarchique Pierre François, Secrétaire général.

Le **Secrétaire général** de la Pro League est élu par le Conseil d'administration et tenu responsable devant celui-ci. Il travaille en étroite collaboration avec le **Président** du Conseil d'administration qu'il considère comme son « *interlocuteur privilégié* » (François, 2019).

Seuls les véritables *decision-makers* des clubs sont représentés au sein du Conseil d'administration (François, 2019). Ainsi, ses membres sont obligés d'avoir le statut de Président, de Directeur général ou d'Administrateur-délégué dans leur cercle. Peter Croonen, président du *KRC Genk*, a récemment remplacé Marc Coucke, président du *RSC Anderlecht*, à la tête du Conseil d'administration de la Pro League.

La Pro League est également composée d'une société anonyme composée de deux membres issus de l'ASBL : Pierre François, comme administrateur-délégué, et Nils Van Brantegem, comme directeur financier. Dans cette société anonyme, l'actionnariat, c'est l'ASBL. La SA a été créée pour gérer les comptes de la Pro League.

Historiquement, seule l'URBSFA s'occupait des intérêts de l'ensemble des clubs professionnels. Cependant, devant l'imposante croissance économique du football belge, due notamment à l'explosion des recettes liées aux droits télévisés, au sponsoring et à sa professionnalisation, les clubs professionnels ont décidé de créer leur propre ASBL. L'objectif initial principal était d'éviter d'avoir à partager l'ensemble de leurs revenus avec tous les acteurs du football belge, et en particulier avec les clubs amateurs (François, 2019).

Dès lors, la Pro League possède ses propres comptes, tandis que l'ACFF et la VV présentent des comptes consolidés avec l'URBSFA.

5. Les ailes amateurs

Le football amateur regroupe tous les clubs non-professionnels. Il est partagé en deux ailes linguistiques : une flamande et une francophone. Ces deux entités mènent une politique sportive et administrative autonome, sous la gouvernance de l'Union belge, elle-même soumise aux directives de l'UEFA et de la FIFA.

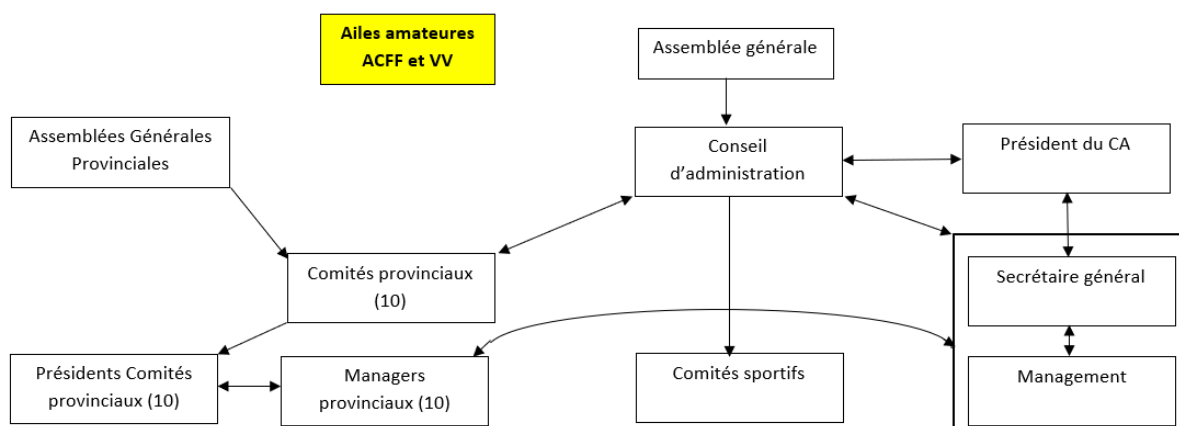


Figure 7 : Organisation générale des ailes amateurs

La structure de gouvernance des ailes amateurs est globalement calquée sur la gouvernance de l'URBSFA. On retrouve une séparation stricte des pouvoirs **réglementaire**, **exécutif** et **disciplinaire**. Le premier est aux mains du Conseil d'administration et de l'Assemblée générale de chaque aile. Le second est confié au Conseil d'administration en concertation avec le Secrétaire général, et aux instances des ailes. Le troisième, qui est aussi **juridictionnel**, revient aux Assemblées générales et aux instances assignées d'un tel pouvoir selon le Règlement fédéral.

Les responsables hiérarchiques de chaque aile sont des professionnels, nommés **Secrétaires généraux**. Ils sont chargés de l'application organisationnelle de toutes les décisions stratégiques, qu'elles proviennent de l'ACFF ou de l'Union Belge. Ils rendent compte de leur travail au Conseil d'administration. Leurs plus proches collaborateurs sont les **managers** des différents départements.

Les **Conseils d'administration** sont les organes de gestion. Ils sont constitués de membres bénévoles élus par les clubs, selon un quota lié au nombre d'affiliés dans chaque province. Leur mandat s'étend sur quatre ans, renouvelable indéfiniment. Ils sont responsables de la gestion administrative, sportive et financière de leur aile vis-à-vis de leur Assemblée générale. Les Conseils d'administration sont composés de maximum 25 membres :

- 1 sportif actif élu par l'Assemblée générale ;
- 1 représentant des clubs de D1A ;
- 1 représentant des clubs de D1B ;
- 2 représentants des clubs de la « 6^{ème} province » (D1-D2-D3 Amateur) ;
- 3 à 4 représentants par province selon son activité sportive.

Les **présidents** de l'ACFF et de la VV ont un rôle de représentation légale de leur aile. Ce sont des bénévoles qui possèdent un mandat de deux ans, renouvelable indéfiniment. Ils sont élus par leur Conseil d'administration. Ils assurent principalement la coordination et la supervision des tâches et travaille en concertation avec le Secrétaire général (Boccar, 2019). Ils président les séances de l'Assemblée générale et du Conseil d'administration. Ils ont également un rôle plus protocolaire de représentation de l'institution vis-à-vis de l'extérieur et de la Fédération. D'après les statuts, leur rôle est relativement identique à celui du Président fédéral mais à l'échelle régionale.

Les Assemblées générales sont constituées de représentants des clubs. Leurs compositions sont établies comme suit :

- 1 délégué par division pour le football rémunéré, la D1A et la D1B ;
- 2 délégués pour la D1 Amateur ;
- 6 délégués pour la D2 Amateur ;
- 10 délégués pour la D3 Amateur ;
- 40 délégués pour les divisions provinciales.

Quelques instances sont spécifiques au football amateur. Parmi celles-ci, nous relèverons les deux plus importantes pour notre étude : les Comités provinciaux et les Comités sportifs.

1) Les **Comités provinciaux**

Il existe dix Comités provinciaux, soit un par province. Les clubs bruxellois ont été annexés aux comités du Brabant wallon ou du Brabant flamand selon leur préférence linguistique. Ces Comités servent de soutien au Conseil d'administration dans l'organisation et la promotion du football à l'échelle provinciale. Leurs tâches sont tant administratives (i.e. : l'organisation des championnats) que sportives et disciplinaires.

Ils sont composés de bénévoles élus par l'Assemblée générale provinciale, c'est-à-dire par les représentants des clubs de la province en question. Du côté de l'ACFF, ils sont formés de douze membres dont un **Président**. Leur mandat est de quatre ans, renouvelable indéfiniment. Les membres sont issus des clubs, et donc affiliés à certains d'entre eux, comme l'exige le décret visant l'organisation et le subventionnement du sport en Fédération Wallonie Bruxelles (2019c). Dans chaque province, le Président du Comité provincial travaille « *en dialogue* » (URBSFA, 2019c) avec un professionnel : le **Manager provincial**.

Ces Comités provinciaux sont responsables de la juridiction sportive et disciplinaire de leur province.

2) Les **Comités sportifs** aux niveaux national et régional

Ces Comités forment la première instance pour toutes les affaires sportives et disciplinaires. Il s'agit en fait de trois comités indépendants :

- Le Comité sportif URBSFA, pour les affaires disciplinaires relatives à la D1 Amateur et aux championnats de jeunes et réserves assimilés.
- Le Comité sportif VV, pour les affaires disciplinaires relatives aux D2 et D3 Amateur VV et aux championnats de jeunes et réserves assimilés.
- Le Comité sportif ACFF, pour les affaires disciplinaires relatives aux D2 et D3 Amateur ACFF et aux championnats de jeunes et réserves assimilés.

Ils sont composés de membres élus, dont un nombre minimum de juristes de formation, par les Conseils d'administration de la VV et de l'ACFF.

Enfin, il est important de souligner le travail des bénévoles sur lequel se reposent souvent les clubs dans le football amateur. Sans leur aide précieuse, on dit souvent qu'un club ne pourrait pas survivre. En Flandre, les clubs amateurs recensent en moyenne quarante-huit bénévoles (Het Laatste Nieuws, 2018). Leur importance ne peut donc pas être sous-estimée.

5.1. L'Association des Clubs Francophones de Football

Jeune organe de l'URBSFA, fondée en 2009 et officiellement reconnue depuis le 1 juillet 2012, l'ACFF a pour but l'organisation et la promotion du football en Fédération Wallonie Bruxelles. Elle s'occupe des clubs amateurs wallons et bruxellois francophones de la D1 Amateur à la 4^{ème} provinciale. Pour la saison 2018-2019, l'aile francophone regroupe 688 clubs pour un peu plus de 195.000 joueurs affiliés actifs, dont plus de 11.500 femmes. L'ACFF emploie un total de 33 collaborateurs, plus de 200 « staffs » sur le terrain chaque semaine et plus de 1600 arbitres (ACFF, 2019).

5.2. Voetbal Vlaanderen

Issue d'une fusion, en 2017, entre les Fédérations flamandes de football et de mini-football, la Voetbal Vlaanderen regroupe l'ensemble des clubs flamands ainsi que les clubs bruxellois néerlandophones. Plus imposante que l'ACFF, elle est composée de 6.727 clubs pour plus de 297.000 affiliés et environ 3.000 arbitres (Het Laatste Nieuws, 2018). Elle possède globalement la même structure que sa voisine ACFF.

Partie 4 : Analyse de la gouvernance au sein de la Fédération belge de football

1. Préambule : Un plan de bonne gouvernance en 11 points

En parallèle à la nouvelle structure de l'ASBL URBSFA, le Secrétaire général, Peter Bossaert, a mis en place un nouveau plan de politique de bonne gouvernance, approuvé à l'unanimité par le Conseil d'administration de l'URBSFA en octobre 2018 (Belga, 2018). Décliné en onze points, il a pour but de renforcer les pratiques de bonne gouvernance actuelles mais également de rendre la Fédération plus moderne, professionnelle et transparente.

Dans les prochains points, nous reviendrons en détail sur ses enjeux et son impact sur l'évolution de la gouvernance de la Fédération.

Illustration : Les 11 points du plan de Peter Bossaert (Belga, 2018)

1. *Football first sous la direction de l'Entraîneur fédéral et Directeur technique Roberto Martinez.*
2. *Simplifier et harmoniser les règlements en collaboration avec la KU Leuven.*
3. *Extension des conditions de licence pour les clubs professionnels et introduction d'un système de licences pour les clubs amateurs.*
4. *Professionaliser les instances disciplinaires.*
5. *Investir dans un arbitrage irréprochable en collaboration avec des « referee consultants » étrangers.*
6. *Intégrer l'éthique et la bonne gouvernance dans l'ADN de l'URBSFA.*
7. *Transparence totale et contrôle externe.*
8. *Œuvrer pour une organisation 100% digitale.*
9. *Construire un nouveau bâtiment fédéral ultramoderne au National Football Centre à Halle/Tubize.*
10. *Le football féminin en tant que priorité stratégique.*
11. *Maximiser la force positive du football et le rôle social de l'URBSFA au sein de notre société.*

2. Analyse de la gouvernance en parallèle au cadre théorique

Dans notre cadre théorique, nous avons souligné plusieurs repères caractéristiques de la gouvernance des fédérations sportives : la gestion des élus-bénévoles et des salariés ou l'importance d'établir les rôles et responsabilités de chacun, la professionnalisation des grandes fédérations, les différentes formes de gouvernements et de centralisation du pouvoir,

l'importance du contre-pouvoir et de la légitimité des élus et, enfin, les cinq pathologies de la gouvernance organisationnelle.

A l'aide d'une analyse approfondie basée sur l'interview de quatre acteurs majeurs du paysage footballistique belge et de la Fédération et de recherches en ligne et en bibliothèque, nous allons méticuleusement décortiquer la carcasse hiérarchique/gouvernementale de l'Union belge afin d'en relever ses principales forces et faiblesses.

Les quatre personnes interrogées sont :

- Gérard Linard, retraité, Président de l'URBSFA jusqu'en juin 2019 ;
- Mehdi Bayat, Président de l'URBSFA depuis juin 2019 et Administrateur-délégué d'un club professionnel belge ;
- Pierre François, Secrétaire général de la Pro League ;
- Daniel Boccar, Secrétaire général de l'ACFF.

Les interviews ont toutes été réalisées en mai 2019 (Annexe 3).

2.1. Une dyarchie bénévoles-élus et salariés

Au sein de la Fédération de football belge, il existe un panel extrêmement important de collaborateurs bénévoles. S'il est difficile de donner un chiffre exact, de nombreux bénévoles sont présents à des places relativement importantes sur l'échiquier de la Fédération.

Comme indiqué dans notre cadre théorique, il est primordial d'établir les rôles et responsabilités de chacun dans un secteur où professionnels et bénévoles se côtoient quotidiennement (Bayle, 2010). Une fédération sportive est d'autant plus difficile à gouverner qu'il subsiste une dyarchie bénévoles-élus et salariés.

En effet, comme le précise Chelladurai et Madella (2006, p.78), les organisations rassemblant de nombreux bénévoles sont « *de véritables systèmes politiques ; des jeux de pouvoir s'y exercent en permanence entre collaborateurs salariés et administrateurs volontaires dans le but d'orienter les décisions et les actions afin de satisfaire des besoins personnels ou de groupes* ».

Des pratiques de bonne gouvernance et des mécanismes de contrôle adéquats sont donc primordiaux pour s'assurer que les tâches réalisées par les élus bénévoles soient en phase avec la stratégie établie par le Conseil d'administration de la Fédération.

Grâce à notre travail d'analyse et aux interviews réalisées, nous pouvons relever plusieurs incohérences, difficultés ou incompatibilités qui persistent et mettent en péril la bonne gouvernance au sein de la Fédération.

2.1.1. Difficultés liées à la dyarchie

A) La gestion journalière de l'URBSFA

La gestion quotidienne de la Fédération est assurée par le Secrétaire général, un professionnel salarié. Il travaille en collaboration avec le Président fédéral, bénévole-élu.

La gestion d'une fédération sportive à la taille aussi imposante se doit d'être aux mains d'un professionnel. A cet égard, la volonté de limiter le rôle du Président fédéral à une mission protocolaire et de conseil dans la nouvelle ASBL semble judicieuse (Linard, 2019 ; URBSFA, 2019e). Le travail du Secrétaire général étant déjà minutieusement inspecté par le Conseil d'administration.

B) Le Conseil d'administration de l'URBSFA

Le Conseil d'administration de la Fédération est composé de bénévoles-élus. S'il est compréhensible qu'il soit formé de représentants des clubs, puisque ce sont leurs intérêts que l'Union belge défend, il est primordial que le choix des membres soit soumis à un screening préalable afin d'équilibrer les compétences professionnelles des élus. En effet, il semble plus opportun de retrouver un conseil plurifonctionnel qu'un Conseil d'administration potentiellement composé de douze juristes, par exemple. Les élus auraient alors une légitimité démocratique mais également technique. Selon Gérard Linard (2019), ce n'est pas le cas actuellement.

C) L'organisation du disciplinaire

L'organisation des instances disciplinaires est très différente entre le football professionnel et le football amateur. Pour les premiers, les comités sont composés de professionnels salariés, tels que des juges et des procureurs. Ils exercent leurs fonctions sous l'autorité de l'URBSFA, chargée de les désigner. Pour les seconds, les Comités sportifs sont composés de bénévoles élus par les clubs, et de juristes désignés par les Conseils d'administration des ailes amateurs, rémunérés à la prestation. Il est, dès lors, difficile d'avoir un contrôle réel. Cette situation favorise les conflits d'intérêts et développe une certaine opacité vis-à-vis de l'extérieur, un joueur étant susceptible d'être jugé par un dirigeant du cercle voisin.

D) La gouvernance et la séparation des pouvoirs en province

De nos interviews et de nos recherches, un constat saute rapidement aux yeux : Le manque d'uniformisation et d'harmonisation entre les différentes provinces complique la tâche des Secrétaires généraux de l'ACFF et de la VV, en dépit de l'imposition de certaines lignes de conduite. En effet, la gestion du football provincial est aux mains de bénévoles-élus, représentés par les Comités provinciaux. Ces derniers disposent de responsabilités tant administratives que sportives et disciplinaires. Il n'y a donc pas de séparation des pouvoirs au niveau provincial (Linard, 2019). De plus, chaque province possède ses propres spécificités organisationnelles, selon les orientations prises par son comité, ce qui rend le contrôle d'autant plus laborieux.

Par ailleurs, seul le Manager provincial, salarié, sert de relais entre le Secrétaire général et le Comité provincial.

A ce propos, jusqu'en 2018, le Règlement fédéral précisait que le Manager provincial travaillait « en concertation » avec le Président du Comité provincial. Désormais, afin de confier l'entière responsabilité du pouvoir de gestion au Manager provincial, il est inscrit que ce-dernier travaille « en dialogue » avec le Président du Comité provincial.

Cette modification réglementaire qui peut paraître banale témoigne, une fois de plus, de la difficulté de gouverner une fédération sportive où le pouvoir est partagé entre bénévoles-élus et salariés. Mécontent de cette modification réglementaire atténuant leur pouvoir, les présidents provinciaux ont été jusqu'à porter l'affaire devant les tribunaux (Linard, 2019 ; Boccar, 2019).

2.1.2. Conclusions

De ces difficultés majeures liées à la dyarchie entre bénévoles-élus et salariés, nous relèverons cinq faiblesses mettant en péril la bonne gouvernance au sein de la Fédération. :

- Le manque de professionnalisation des instances, principalement disciplinaires ;
- Le manque de qualification de certains bénévoles ;
- Le manque de contrôle sur le travail des bénévoles ;
- La vision archaïque, le refus face au changement et l'attachement au pouvoir de certains bénévoles ;
- La multiplication des comités et le manque d'uniformisation et d'harmonisation au niveau provincial.

2.2. La professionnalisation

Comme le décrit le modèle de Mintzberg (1982), la professionnalisation des grandes fédérations sportives mène à une bureaucratie professionnelle où le pouvoir se retrouve centralisé dans les mains des salariés. Nous avons déjà pu le comprendre à la lecture du point précédent, l'Union belge de football tend vers ce type de pouvoir. Nous retrouvons cette intention dans le plan du Secrétaire général, Peter Bossaert, au point 4 : « *Professionnaliser les instances disciplinaires* ». La volonté de réformer le rôle du Président fédéral en le limitant à une mission uniquement protocolaire pour laisser la gestion quotidienne entièrement aux mains du Secrétaire général chemine dans ce sens.

La Fédération belge de football est la plus grande association de sport en Belgique en termes d'affiliés. Avec ses cent-soixante équivalents temps plein et son important panel de collaborateurs, il est un fait certain qu'elle doit se professionnaliser en fournissant les clés de sa gestion quotidienne à des salariés.

L'objectif prioritaire de l'URBSFA dans ce processus sera d'établir les rôles et responsabilités de chacun. Il pourrait également être intéressant d'offrir plus de places pour les collaborateurs indépendants des clubs. En effet, la vision entre un indépendant et un représentant de club peut diverger au plus haut point. Le premier apporte un regard extérieur tandis que le second apporte un regard intérieur. Cela devrait permettre à la Fédération d'avoir une vision plus nuancée, plus objective et plus en cadre avec son environnement.

2.3. La forme de gouvernement

Comme énoncé au point 2.1 de la Partie 2, les travaux de Bayle (1999) ont permis d'identifier quatre formes de gouvernance : Présidentiel fort, couple, éclaté et managérial.

Les fédérations de grandes tailles ont, en général, l'un des deux derniers formats énoncés. C'est le cas pour l'URBSFA dont la forme de gouvernance est nuancée entre présidentiel éclaté et présidentiel managérial.

Jusqu'il y a peu, la forme de gouvernance n'était pas loin d'être de type « présidentiel couple », ce qui est surprenant pour une fédération sportive d'une telle envergure. Cela témoigne de l'importance qu'avait le Président fédéral dans la gestion quotidienne, importance qui s'est donc amoindri au fil des années pour en arriver à un rôle de plus en plus protocolaire.

La forme actuelle revêt plus d'un mélange entre présidentiel éclaté et managérial. En effet, du premier format nous retenons le rôle important du Conseil d'administration qui peut être qualifié « d'outil » ou « de conseil ». Le Conseil d'administration est un lieu d'échange et de supervision, d'où émanent des propositions stratégiques. Du second, nous retenons le rôle majeur du Secrétaire général, responsable hiérarchique de la gestion opérationnelle quotidienne, au détriment du Président fédéral. Enfin, point essentiel des deux formes de gouvernement, la répartition du pouvoir et des responsabilités est primordiale au sein de la Fédération.

2.4. Les cinq pathologies de la gouvernance organisationnelle

Au point 2.2 de la partie théorique, nous relevions les cinq pathologies identifiées par Bayle (2010) à l'origine de déficits de performances au sein des fédérations sportives. Nous allons les transposer au modèle de la Fédération belge de football en étayant nos propos par des illustrations concrètes.

2.4.1. Première pathologie

La première pathologie est très présente au sein de l'URBSFA. D'abord, nous l'avons vu, la fédération manque de professionnalisme bien qu'une démarche en ce sens soit entamée. Ensuite, les Conseils d'administration, que ce soit au niveau de l'Union Belge, de la Pro League ou des ailes amateurs, ne sont représentés en aucun cas par des membres indépendants des clubs. Nous relevons également un défaut de compétences dû à un manque de screening des candidats administrateurs. Enfin, à l'image des multiples casquettes de Mehdi Bayat (détaillées ci-dessous), le cumul de fonctions est monnaie courante à l'Union belge. Ces différents manquements à la bonne gouvernance mènent à de nombreux conflits d'intérêts.

Illustrations :

1. La cohabitation difficile entre le Président fédéral et le Secrétaire général

L'administration journalière est partagée entre un bénévole (le Président fédéral), qui ne possède pas forcément les qualités requises pour gérer une société d'une telle importance, et un professionnel (le Secrétaire général). Cela peut être vu comme un manquement à la bonne gouvernance, une Fédération sportive de cette envergure se devant de confier les clés de sa gestion quotidienne à un professionnel. Cette cohabitation se traduit par un affaiblissement du contrôle de gestion en raison de l'existence d'une dyarchie entre un bénévole et un professionnel au sommet de la hiérarchie.

A l'avenir, le rôle de Président fédéral devrait se limiter à un rôle protocolaire, tout au plus d'interlocuteur privilégié avec le Secrétaire général, lequel aura les pleins pouvoirs pour la gestion quotidienne.

2. Le manque d'indépendance de certains membres de comités

Une des carences majeures de la gouvernance de l'Union belge est liée au décret visant l'organisation et le subventionnement du sport en Fédération Wallonie-Bruxelles (2019c). En effet, celui-ci impose à tous les membres des comités et commissions amateurs d'être affilié à un club, même au sein des organes disciplinaires. Il se peut, dès lors, qu'un membre-élu soit amené, lors d'une séance du Comité Sportif, à juger des joueurs de son propre club ou de celui de son voisin d'assemblée. Pour le président sortant de l'URBSFA, Gérard Linard (2019), c'est une ineptie.

3. Le manque d'indépendance du Conseil d'administration de l'URBSFA

C'est l'organe stratégique suprême de l'Union Belge. C'est en son sein que sont prises les grandes décisions et l'orientation stratégique de la Fédération.

Jusqu'en juin 2019, sa principale faiblesse résidait dans la disparité entre amateurs flamands et amateurs francophones. En effet, dans le règlement, le Président fédéral était désigné comme étant neutre or qu'il était originaire d'une des catégories de membres, laquelle se retrouvait dès lors en surplus.

Désormais, ce problème est résolu puisqu'il y a douze administrateurs, tous bénévoles, dont trois amateurs ACFF, trois amateurs VV et six membres de la Pro League.

Cependant, si l'on retrouve une parité entre les amateurs et les professionnels, nous relevons toujours un même conflit majeur : Les membres ne sont, en aucun cas, indépendants des clubs. Les représentants du football professionnel en sont même des cadres majeurs :

- Mehdi Bayat, Administrateur-délégué du Royal Club Sporting de Charleroi.
- Bruno Venanzi, Président du Standard de Liège.
- Joseph Allijns, Président du KV Kortrijk.
- Paul Van der Schueren, Directeur général de l'OH Leuven.
- Mieke Declercq, Administratrice au SV Zulte Waregem.
- Michaël Verschueren, Administrateur au Royal Sporting Club Anderlecht.

Les risques de conflits d'intérêts et de jeux d'influence sont énormes. Pour Gérard Linard (2019), Président fédéral de juin 2017 à juin 2019, ce n'est pas normal de retrouver des dirigeants de clubs professionnels dans les comités et commissions et notamment dans le Conseil d'administration.

De plus, une inégalité subsiste dans la nouvelle composition du Conseil d'administration. En effet, comme précisé dans la troisième pathologie de la gouvernance organisationnelle (voir partie 2, point 2.2), les cadres fédéraux, élus au Conseil d'administration, ont tendance à protéger les intérêts de leur structure d'origine. Il est donc légitime de penser que dans la majorité des élections futures, les administrateurs voteront pour le candidat originaire de leur entité. Au vu de la nouvelle répartition d'administrateurs (3 ACFF, 3 VV et 6 Pro League), il est ainsi probable qu'un représentant du football professionnel soit le plus fréquemment désigné. Ce qui pourrait mener, à terme, à un affaiblissement de la démocratie, symptomatique de la cinquième pathologie de la gouvernance organisationnelle, dû au risque de conflits entre le sommet (la fédération) et la base (clubs, affiliés) qui ne se sentiraient plus suffisamment soutenus ou représentés.

4. Le manque d'indépendance des Conseils d'administration de l'ACFF et de la VV

Les Conseils d'administration des ailes amateurs sont composés de maximum 25 membres, dont trois à quatre membres de chaque province, selon leur taille. Ces membres sont élus par les douze membres de chaque comité provincial.

Selon Gérard Linard (2019), cela bloque et ralentit tout le système. Les réformes à l'échelle régionales et provinciales sont difficiles à prendre. Pour lui, les grandes réformes doivent venir « d'en haut » pour aboutir car, si les membres élus au Conseil d'administration prennent des décisions qui vont à l'encontre de leurs Comités provinciaux (où les membres, bénévoles, sont très attachés à leur place et à leur « pouvoir »), ils ne seront probablement plus élus à l'avenir. Les jeux d'influence sont donc importants et les conflits d'intérêts omniprésents.

Pour répondre à cela, Gérard Linard souhaiterait que le règlement soit modifié de sorte que tous les clubs puissent voter et pas seulement les membres élus. L'objectif étant d'assainir la gouvernance, favoriser la transparence et répondre aux vœux de l'ensemble des clubs et non plus de ceux d'une douzaine de bénévoles attachés à leur place dominante au sein de la petite hiérarchie du football provincial.

Par ailleurs, Daniel Boccar (2019), Secrétaire général de l'ACFF, est en partie favorable à cette option. Il souhaiterait pouvoir favoriser l'utilisation de sondages informatiques simples pour obtenir des résultats rapides et représentatifs. Cependant, il souhaite garder un Conseil d'administration restreint, sous sa forme actuelle, pour les décisions stratégiques plus élaborées.

5. L'indépendance du Président de la Pro League en question

Le Président du Conseil d'administration de la Pro League devrait-il être indépendant ? C'est une question délicate qui n'a pas reçu les faveurs des deux experts interrogés, Mehdi Bayat et Pierre François (2019). Leurs visions se rejoignent : Selon eux, un président indépendant des clubs aurait un rôle trop proche et trop similaire à celui du Secrétaire général. Ils se marcheraient alors sur les pieds. Cela ne serait pas utile.

Cependant, il semble nécessaire de trouver un juste milieu. En effet, un président de Conseil d'administration issu d'un club pourrait préférer jouer la carte de l'intérêt personnel de son club plutôt que l'intérêt général. Selon Bayat et François (2019), c'est ce qu'il s'est passé avec le Président sortant, Marc Coucke. Celui-ci a préféré démissionner après sa première année de mandat, mettant en avant un risque de conflit d'intérêts trop grand avec son club, le *RSC Anderlecht*, et affirmant que son successeur devait être un indépendant « *en dehors de toute structure de club* » (Le Soir, 2019).

Malgré ses déclarations, Marc Coucke sera réintroduit automatiquement au sein du Conseil d'administration en tant que membre. En effet, son successeur à la présidence fut Peter Croonen, Président du *KRC Genk*, club faisant partie du G5. Les statuts de la Pro League indiquant que quatre des neuf places de membres, président non-compris, doivent être occupées par des représentants du G5, Marc Coucke fut élu par défaut.

6. Le cumul des fonctions

Pour illustrer ce point, nous prendrons l'exemple interpellant des multiples casquettes de Mehdi Bayat. L'homme est Administrateur-délégué d'un club professionnel (le *Royal Club Sporting Charleroi*), membre du Conseil d'administration de la Pro League, membre du Comité exécutif de l'URBSFA, membre du Conseil d'administration de l'URBSFA et Vice-Président de la Commission Technique.

En juin 2019, il est même élu Président fédéral à l'Union belge, aucun statut n'indiquant une quelconque incompatibilité avec ses différents mandats, ouvrant encore plus grande la porte aux innombrables conflits d'intérêts potentiels.

7. La composition de la Commission Technique

A la tête de la Commission Technique, nous retrouvons Bart Verhaeghe comme Président et Mehdi Bayat comme vice-Président. Le premier est Président du *Club de Bruges*, club de D1A, tandis que le second n'est plus à présenter. La responsabilité de cette commission est de mettre en place toute la ligne directrice stratégique sportive de la Fédération (Bayat, 2019). Par exemple, la Commission

Technique a comme mission de choisir le sélectionneur fédéral des Diables Rouges et de toutes les équipes nationales d'âges.

Ce cumul de fonction apparaît comme totalement inapproprié tant les risques de conflits d'intérêts sont au plus haut.

Un autre point étonnant témoigne, une fois de plus, de l'opacité du fonctionnement de la Fédération : Nous ne retrouvons la composition et le fonctionnement de cette commission nulle part dans le Règlement fédéral, ni sur le site officiel de l'Union belge. Nous n'avons pas non plus accès aux conditions d'élections.

8. La relative indépendance du Manager des Licences et de la Commission des Licences

En Belgique, un club doit obligatoirement avoir une Licence pour pouvoir évoluer en D1A ou D1B. Pour l'obtenir, il doit prouver sa capacité à être compétitif durant une année au sein des divisions professionnelles du championnat belge. Dès lors, le Manager des Licences a un rôle crucial. Il est chargé de réaliser un rapport certifiant la compétitivité de chaque club candidat au travers d'une série d'impératifs juridiques, administratifs et financiers. Son rapport est ensuite transmis et évalué par la Commission des Licences, chargée de délivrer, ou non, le précieux sésame.

Au vu de leur importance, ces deux organes sont logiquement déclarés comme étant complètement indépendants par l'URBSFA dans le Règlement fédéral.

Pourtant, le Manager des Licences est nommé par le Comité exécutif sur proposition de la Pro League. Soit par les représentants des clubs dont il est lui-même amené à inspecter le travail et les comptes en vue de leur accorder, ou pas, la clé leur permettant d'évoluer parmi l'Elite.

De plus, alors qu'il est réglementairement précisé qu'il doit être indépendant, le Manager des Licences actuel, Nils Van Brantegem, occupe le poste de *Chief Financial Officer* de la Pro League. Il travaille donc, dans sa seconde fonction, sous la houlette du Secrétaire général Pierre François.

Il faut également préciser que les bureaux de la Commission des Licences se trouvent dans le même bâtiment, et plus précisément au même étage, que ceux de la Pro League à Bruxelles.

Si les deux interlocuteurs interrogés à ce sujet, Pierre François et Mehdi Bayat, jurent de la neutralité, de l'intégrité et de l'excellent du travail du Manager des Licences, les risques de conflits d'intérêts n'en sont pas moins énormes et évidents.

Bien qu'il existe aussi un contrôle strict effectué par l'UEFA pour s'assurer de son indépendance et de son intégrité (François, 2019), il semble essentiel que le Manager des Licences travaille en toute indépendance des clubs mais aussi de la Pro League. Il pourrait, par exemple, être uniquement désigné par le Management de la Pro League, indépendant, après un screening important, et ne devrait en aucun cas travailler au sein des bâtiments de la Pro League. Le choix d'un auditeur externe semble, en tout point, préférable.

Pour conforter notre analyse, nous nous baserons sur les critères d'indépendance du régulateur énoncés par Dermit-Richard (2007) et abordés au point 4.1 de la Partie 2.

Tout d'abord, la Commission des Licences, l'autorité de régulation financière des clubs belges professionnels et de D1 Amateur, siège dans les mêmes bâtiments que l'URBSFA et la Pro League. Elle ne répond donc pas aux conditions d'autonomie juridique et d'autonomie financière. Elle ne possède pas non plus d'autonomie dans le recrutement de son personnel puisqu'il est nommé par le Comité exécutif et proposé par la Pro League et les ailes amateurs.

Ensuite, la Commission des Licences ne répond pas aux conditions d'indépendance des membres. En effet, s'il existe un régime d'incompatibilité permettant d'éviter de potentiels conflits d'intérêts, la Pro League et les ailes amateurs possèdent un droit de révocabilité des élus (URBSFA, 2019c). Dès lors, des risques de pression existent sur les membres dont le mandat est de deux ans, sans limite de renouvellement.

En conclusion, la Commission des Licences et le Manager des Licences ne peuvent, en aucun cas, être qualifiés d'organismes indépendants.

2.4.2. Deuxième pathologie

La deuxième pathologie est peu présente au sein de l'URBSFA. En effet, les élus ont encore énormément de pouvoir, il n'y a pas de prise en main outrageuse de la politique de gouvernance par des professionnels. Toutefois, le processus de professionnalisation en cours pourrait mener à une perte d'identité de l'association. Cela pourrait être une crainte, voire un argument de la part des bénévoles-élus pour conserver leur position. Ainsi, il sera important de trouver des consensus et de mener à bien la professionnalisation des instances en préservant l'identité culturelle et traditionnelle inhérente au football.

2.4.3. Troisième pathologie

Nous le verrons au point 3 lors de l'analyse des mécanismes de contrôle, et plus précisément des contrôles de gestion, des formes de contre-pouvoir sont bien actives au sein de l'Union

Belge notamment à travers les rôles des différents Conseils d'administration et Assemblées générales. Néanmoins, les risques d'omnipotence et d'enracinement sont réels, surtout au niveau provincial. Une des causes principales est qu'il n'y a, souvent, pas de limite de renouvellement des mandats bien que certaines limites aient été établies dans les statuts de la nouvelle ASBL URBSFA. De plus, de nombreux élus-bénévoles sont fortement attachés à leurs pouvoirs (Boccar, 2019).

Illustrations :

1. Le manque de séparation des pouvoirs en province

Gérard Linard (2019) affirme que la séparation des pouvoirs n'existe pas au niveau provincial. Il souligne une multiplication du nombre de comités et la présence récurrente de membres mélangeant des mandats dans des comités réglementaires et sportifs. Il relève également un manque d'uniformisation et d'harmonisation entre les comités des différentes provinces, ce qui les rendrait d'autant plus difficile à gérer. En plus des potentiels conflits d'intérêts, cela mènerait à une multiplication du nombre de réunions, parfois inutiles, qui engendrent un accroissement des frais de fonctionnement et de déplacement des membres.

Le manque de séparation des pouvoirs et la multiplication des comités favorisent les risques de retrouver des membres omnipotents, qui s'accrochent à leur pouvoir et affaiblissent l'efficacité de la gouvernance.

2. L'attachement au pouvoir de certains membres

Pour illustrer l'attachement au pouvoir, nous reprendrons l'exemple décrit au point D) des difficultés liées à la dyarchie. Lorsque la Fédération a réalisé une modification réglementaire pour augmenter le pouvoir de gestion du Manager provincial, professionnel salarié, au détriment des présidents des Comités provinciaux, ceux-ci, mécontents, ont été jusqu'à porter l'affaire devant les tribunaux (Linard, 2019 ; Boccar, 2019).

3. Les limites de renouvellement de mandat

Des limites de renouvellement de mandat viennent d'être instaurées dans les statuts de la nouvelle ASBL. Par conséquent, le mandat des administrateurs de l'URBSFA et des membres de l'Assemblée générale sont passés de deux ans sans limite de renouvellement à quatre ans, renouvelable deux fois.

Ce n'est cependant pas encore le cas à tous les échelons de la fédération. Il n'y a pas (encore) de limite de réélection dans les Conseils d'administration des ailes amateurs, ni même au niveau de la Pro League. Cela favorise pourtant les risques d'omnipotence et d'enracinement en diminuant notamment les possibilités de *turnover*.

Par ailleurs, il est légitime de se demander si la limite de renouvellement de mandat sera respectée le cas échéant. En effet, en 2018, le Président de la Fédération, Gérard Linard, alors âgé de 75 ans, limite d'âge légale inscrite dans les statuts, a été prolongé d'une année dans ses fonctions sur décision exceptionnelle du Comité exécutif (Belga, 2019).

2.4.4. Quatrième pathologie

Le manque de clarté est symptomatique des maux de l'Union Belge. La Fédération et son fonctionnement sont particulièrement opaques, tant pour l'environnement externe que l'environnement interne. Même pour des collaborateurs internes, la structure n'est pas claire (Bayat, 2019). Le football est un jeu simple, dirigé de manière complexe. La fusion entre l'ASBL URBSFA et l'association de fait éponyme et la simplification des règlements doivent résoudre, en partie au moins, ce problème de clarté et œuvrer pour une transparence totale (Bossaert, 2019).

Illustrations :

La déclaration de Mehdi Bayat

Pour illustrer cette pathologie, nous citerons Mehdi Bayat, déjà membre du Conseil d'administration de l'URBSFA lors de notre entretien en mai 2019, un mois avant d'être élu Président fédéral : « *Le plus gros problème de la Fédération, c'est que personne n'arrive aujourd'hui à savoir c'est quoi. Même en interne, on n'arrive pas à la comprendre. Alors aujourd'hui, on est en train de mettre en place une vraie réforme. Avec la fusion de l'ASBL et de l'association de fait, on remet de l'ordre.* »

Cela témoigne de l'opacité de la structure de la Fédération et de son fonctionnement, tant pour les parties prenantes que pour le grand public.

2.4.5. Cinquième pathologie

La cinquième pathologie est également récurrente au sein de l'Union belge de football. Les deux illustrations ci-dessous témoignent des conflits fréquents liés aux divergences d'opinion entre les clubs amateurs et les clubs professionnels mais aussi entre les différentes communautés linguistiques.

Illustrations :

1. Le résultat de l'élection présidentielle de Gérard Linard à l'URBSFA

En 2017, lors de son élection à la présidence de la Fédération, Gérard Linard a reçu l'ensemble des voix des amateurs francophones et des professionnels mais aucune des amateurs néerlandophones (Linard, 2019).

2. Les débats itératifs à l'organisation des championnats

Cela fait plus d'une décennie que les clubs professionnels et amateurs ne trouvent pas d'accord concernant l'intégration des équipes espoirs de première division dans les divisions amateurs (T'Kint, 2018). Cela reflète la stagnation que ces conflits peuvent engendrer au niveau de la mise en œuvre de projets fédéraux aux échelons régional et provincial.

3. Analyse des mécanismes de contrôle

Ce troisième point nous mène à l'analyse des mécanismes de contrôles mis en place par la Fédération belge de football, tant au niveau de l'ASBL mère URBSFA que de la Pro League et des ailes amateurs. Pour cela, nous nous baserons toujours sur les mêmes sources, à savoir les quatre interviews, des recherches en ligne et en bibliothèque, et notre cadre théorique dont nous copierons la structure. Une évaluation sera effectuée à la suite de l'analyse de chaque mécanisme.

3.1. Contrôle organisationnel

3.1.1. Audit interne

D'après nos interviews, aucun audit interne destiné à contrôler la pertinence et l'efficacité des contrôles en place n'est effectué au sein des différents organismes de la Fédération. Seule la Commission d'Audit Financier, sous la direction du Directeur Financier, fournit une évaluation permanente des budgets et une assurance que ceux-ci sont respectés.

Par ailleurs, il est important de souligner que l'ensemble des dépenses de la Fédération, qu'elles proviennent de l'URBSFA ou des ailes amateurs, sont effectuées par ce département. En effet, tous les flux monétaires sortants passent par des notes de frais transmises et analysées par le département financier.

Evaluation :

D'une part, la mise en place d'un audit interne, effectué par un personnel compétent, sur la pertinence et l'efficacité des contrôles serait une véritable valeur ajoutée pour l'URBSFA. Des rapports seraient directement rendus au Conseil d'administration et au Secrétaire général. L'audit interne devrait permettre de renforcer la capacité de la Fédération à atteindre ses objectifs de manière efficace et transparente.

D'autre part, le contrôle rigoureux des finances est très positif. Cette pratique de bonne gouvernance devrait permettre d'éviter l'apparition de nouveaux scandales financiers, tels que ceux connus entre 2014 et 2015.

Illustration : « Les scandales financiers des années 2014 et 2015 »

Entre 2014 et 2015, sous l'ère du Secrétaire général Steven Martens, de nombreux scandales ont fait surface, faisant apparaître une gestion financière obscure et désastreuse au sein de l'Union belge de football.

Rappel des faits principaux :

1. Des bonus douteux auraient été accordés à Marc Wilmots, alors sélectionneur national, par Steven Martens et Bob Madou, le directeur marketing. (De Standaard, 2014. L'Avenir, 2014)
2. Une facture exubérante pour l'organisation des conférences de presse pendant la Coupe du Monde 2014 au Brésil et l'approbation de factures de l'agence de publicité Boondoggle pour un montant de 600.000 euros sans que le département financier de l'Union Belge ne dispose d'un réel contrat. (RTL, 2015. De Standaard, 2014).
3. La signature de contrat sponsoring à prix trop bas, créant une concurrence déloyale de la Fédération envers ses propres clubs (L'Avenir, 2014, De Standaard, 2014).
4. Un conflit d'intérêts potentiel dans la vente des droits de l'émission « Diables au Cœur » à « Bonka Circus », société appartenant au joueur Vincent Kompany, membre de l'équipe nationale au moment des faits (L'Avenir, 2014).
5. Des factures exorbitantes pour des missions de *scouting* pour les Diables Rouges avec par exemple l'utilisation de taxis de luxe ou la location de chambres d'hôtels cinq étoiles, dont certaines au nom du préparateur physique de l'équipe, qui n'est pourtant pas du tout mandaté de ce genre de missions (La Libre, 2015. L'Avenir 2015).
6. L'oubli, par le Team Manager de l'époque, d'annuler un hôtel pour les proches des Diables Rouges au Brésil. La facture s'élèverait à 300.000€ (RTL, 2015. L'Avenir, 2014. De Standaard, 2014).
7. Des dépenses inutiles observées pendant le Mondial 2014, tels des frais de transport et des chambres inutilisées dans l'hôtel des joueurs. Les frais excédentaires se chiffrent à 100.000 euros (RTL, 2014. RTBF, 2014a).

Ces différents scandales ont discrédité l'image de la Fédération et ont largement altéré la confiance en l'institution des partenaires, des affiliés et des supporters. Ces excès auraient probablement pu être évités, en partie au moins, grâce à un contrôle strict des finances. Désormais, le département financier demande des justificatifs pour chaque dépense et effectue un *reporting* direct auprès de l'autorité compétente en cas de comportement douteux ou à risque. L'adjonction d'une expertise externe périodique constituerait une autre plus-value pour la plus grande fédération sportive belge qui se doit d'être exemplaire pour ses clubs.

3.1.2. Contrôle interne

3.1.2.1. Contrôle interne formel

Le contrôle interne formel regroupe l'ensemble des mécanismes mis en place par le management pour s'assurer de l'accomplissement des objectifs de la Fédération dans le respect des règles édictées par celle-ci et son environnement.

Plusieurs outils sont utilisés par l'URBSFA, la Pro League et les ailes amateurs.

A) URBSFA

Le contrôle éminent, ce sont les réunions du Comité exécutif, du Conseil d'administration et de l'Assemblée générale. Ce sont les organes décisionnels et stratégiques les plus importants auxquels doivent rendre compte tous les employés et le management. L'Assemblée générale se réunit en moyenne une fois par an, le Comité exécutif tous les trimestres et le Conseil d'administration tous les mois.

Le Secrétaire général, en charge de la gestion quotidienne, met en place un système de contrôle quasi-permanent puisque tous les managers doivent lui rendre compte de leur travail au fur et à mesure, en préparation des réunions du Conseil d'administration (Linard, 2019). Désormais, et à la suite du nouveau plan de bonne gouvernance (voir point 2.6 de la partie 3), les présidents de tous les comités/commissions sont invités à réaliser un rapport annuel de leur bonne gouvernance. Auparavant, seul un contrôle de présence aux réunions existait mais n'était pas franchement respecté (Linard, 2019).

Les différentes commissions et comités disciplinaires font également partie intégrante de la structure du contrôle interne. Ils permettent de s'assurer de la bonne application des règlements, tant de la part des membres employés et des élus au sein de la Fédération (i.e. : la Commission Intégrité) que de n'importe quel affilié (i.e. : les Comités sportifs).

Le contrôle financier est continu puisque, comme indiqué précédemment, toutes les dépenses sont traduites en bons de commandes transmis au département financier. Le suivi est donc plus facile et les risques d'abus extrêmement affaiblis.

Un processus de digitalisation de la fédération est en cours, tout comme une centralisation de tous les départements au *Belgian Football Center* de Tubize (URBSFA, 2019a ; Thirion, 2018). L'utilisation d'outils informatiques plus modernes devrait permettre d'avoir un contrôle quasi-permanent, voire permanent, de l'évolution du travail des employés (Bayat, 2019). Cela devrait également favoriser la transversalité de l'information et ouvrir à plus de transparence.

Enfin, l'URBSFA a intégré dans ses nouveaux statuts la soumission obligatoire des membres à son code éthique. De plus, le Conseil d'administration a publié en novembre 2018 un « Règlement Interne *Good Governance* » dont le respect est contractuel pour tous les membres.

B) Pro League

Au niveau de la Pro League, les contrôles internes proviennent majoritairement de l'impulsion de son Secrétaire général, chargé de piloter et superviser le travail du management. Ce-dernier a mis en place une procédure de *reporting* quasi-permanente envers le Conseil d'administration de la Pro League, lequel se réunit mensuellement (François, 2019).

De la même manière qu'à l'URBSFA, le management est responsable devant le Conseil d'administration de la Pro League de sa gestion quotidienne.

C) Ailes amateurs

Les ailes sont sous la coupole de l'URBSFA bien qu'elles possèdent une certaine autonomie. Les Secrétaires généraux de l'ACFF et de la VV sont les garants de la gestion quotidienne, de l'application des règlements et du respect budgétaire des ailes amateurs. Ils doivent rendre des comptes à leur Conseil d'administration.

Au sein de l'ACFF, Daniel Boccar (2019) explique que les managers des départements techniques et administratifs doivent lui rendre rapport, deux à trois fois par an, de l'évolution de leurs travaux et de leurs futurs projets. Ceux-ci sont alors discutés et entérinés. Ce mécanisme, bien que très ponctuel, favorise la transparence, la bonne planification du travail et la concordance de visions entre les différents managers.

A l'instar de ces-derniers, les Managers provinciaux s'assurent de la bonne application des règlements au sein de leur Comité provincial. Ils rendent également compte de leurs travaux au Secrétaire général.

Enfin, il faut mettre en évidence le système de labels existant au niveau des ailes amateurs. Le label est décliné en trois niveaux : Une, deux et trois étoiles. Pour l'obtenir, les clubs doivent répondre à toute une série de critères administratifs, techniques et sportifs. L'objectif principal de ce label est de favoriser la formation des jeunes. Mais il permet aussi de structurer les clubs à travers une série d'impératifs, tel que l'obligation de fournir un organigramme clair, basé sur un modèle. Cela permet, in fine, d'avoir un meilleur contrôle sur les clubs.

Evaluation :

Au sein des quatre entités majeures constituant la Fédération, nous avons relevé un bon contrôle du travail des membres grâce à un système de *reporting* quasi-permanent. A l'avenir, les processus de centralisation et de digitalisation doivent même permettre de passer de contrôles ponctuels ou quasi-permanents à des contrôles permanents. Cependant, il semble que la qualité du contrôle dépend uniquement des compétences et de l'attention des managers et des administrateurs. Il n'existe pas véritablement de ligne directrice générale concernant la tenue du contrôle interne et à son évaluation.

Si le contrôle interne formel est bel et bien effectif en surface, il n'apporte pas spécialement de garantie qualitative. Il serait par conséquent appréciable pour la Fédération de créer un « guide de contrôle » pour les managers afin d'instaurer une ligne de conduite commune à tous pour l'évaluation des rapports et l'appréciation des risques. Ce guide comprendrait une large documentation reprenant des cas concrets déjà rencontrés afin d'aider les organes de contrôle à anticiper et à résoudre leurs futurs problèmes.

Un tel outil permettrait de répondre aux cinq qualités majeures requises pour une activité de contrôle interne efficace : Répétable, claire et précise, anticipative, documentée et corrective (Decaux, 2018).

3.1.2.2. Contrôle interne informel

Le contrôle informel au sein de l'Union belge de football se détecte principalement par la volonté, voire l'obligation, de tous les membres et les élus non-indépendant des clubs d'être neutres, transparents et de travailler dans le sens de l'intérêt général.

Un autre indice de contrôle informel se révèle dans l'évaluation directe et indirecte du travail de tous les membres et de tous les élus. Ils savent que leur travail est minutieusement inspecté tant par leurs supérieurs hiérarchiques que par l'Assemblée générale. S'ils ne présentent pas de

résultats satisfaisants, leurs contrats pourraient ne pas être prolongés ou ils pourraient ne pas être réélus.

La relation de confiance entre les acteurs est également un facteur prédominant du contrôle informel. Elle est essentielle au sein de la Fédération. En effet, comme le relève Pierre François (2019), Secrétaire général de la Pro League, la relation de confiance avec le Président du Conseil d'administration, qu'il considère comme son interlocuteur privilégié, est une grande nécessité. Cela va de pair avec la relation de concertation qu'il affirme entretenir avec Peter Bossaert, Secrétaire général de l'URBSFA.

Enfin, il existe des mécanismes non-statutaires comme le « *news feed* » interne mis en place par Pierre François (2019) permettant de tenir à jour, de manière quasi permanente et transparente, les dirigeants des clubs professionnels non-représentés au sein du Conseil d'administration de la Pro League de toutes les décisions et réunions importantes.

Evaluation :

Le contrôle interne informel est laborieux à évaluer d'un point de vue externe. En effet, la culture de l'organisation est difficile à décrire. Néanmoins, des principes tels que l'éthique et l'intégrité doivent être promu par le Conseil d'administration et la direction générale afin de les intégrer dans le comportement quotidien des employés et de tous les membres.

3.1.3. Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est représenté par la structure et l'organisation du pouvoir au sein de la Fédération mais également par les différents niveaux de contre-pouvoir.

L'organisation globale est assez semblable au sein des quatre entités (URBSFA, Pro League, ACFF et VV), bien que les ailes amateurs restent sous la coupole du l'URBSFA tandis que la Pro League en est indépendante. Le responsable hiérarchique du personnel de chaque entité est le Secrétaire général. Il travaille en concertation avec un président, bénévole, qui est, à chaque fois, également président du Conseil d'administration. Le Secrétaire général est en charge de la gestion quotidienne de la Fédération, ou de son aile le cas échéant. Il doit rendre compte à son Conseil d'administration, lequel est chargé de superviser son travail.

Les différents Conseils d'administration ont un rôle lié au contrôle stratégique, à la réalisation des objectifs et à l'établissement et au suivi des budgets. Ils doivent également rendre des comptes, mais à l'Assemblée générale cette fois. Cette dernière décidant des grandes orientations prises par la Fédération pour mener à bien sa mission.

Le pouvoir du Secrétaire général est donc contrebalancé par le Conseil d'administration, tandis que le pouvoir du Conseil d'administration est lui-même compensé par celui de l'Assemblée générale, qui est l'organe suprême.

Enfin, il existe un mécanisme de contrôle permettant d'organiser le contre-pouvoir au sein des institutions multilingues (URBSFA et Pro League) et multi niveaux (regroupant des clubs professionnels et amateurs). Par exemple, pour la composition du Conseil d'administration, il est inscrit dans les statuts de l'ASBL URBSFA que « *si le Président est issu du football amateur, le premier Vice-Président doit être issu du football professionnel, et vice versa. Le premier Vice-Président doit être de l'autre rôle linguistique que celui du Président. Le deuxième Vice-Président est élu parmi les membres du Conseil d'administration de l'autre rôle linguistique du football amateur* » (URBSFA, 2019f, p.30).

Evaluation :

Théoriquement, la présence de contre-pouvoirs aux différents échelons de la Fédération est très positive. Le contrôle stratégique établi par le Conseil d'administration au sein des quatre entités est également très pertinent.

Néanmoins, plusieurs facteurs à risques apparaissent. En effet, le manque d'indépendance, le cumul de fonctions ou encore la dyarchie bénévoles-élus et salariés au sein de certaines instances affaiblissent le système de contrôle de gestion.

3.2. Contrôle externe

3.2.1. Audit externe

D'après Gérard Linard (2019), l'Union Belge ne fait pas appel à une société extérieure pour contrôler la validité de ses rapports financiers. Cependant, dans les statuts de la nouvelle ASBL URBSFA, un nouveau point sur la transparence a été ajouté, dans lequel il est indiqué que « *L'association assure un audit externe annuel sur son propre fonctionnement et ses contrôles internes pour chaque exercice dont le rapport est soumis au Conseil d'administration et à l'Assemblée générale* » (URBSFA, 2019f, p.18). L'URBSFA devrait donc commander annuellement un audit externe sur sa bonne gouvernance interne.

De son côté, la Pro League fait expertiser l'impact socio-économique du football professionnel belge sur l'économie belge par une société d'audit externe (Deloitte).

Evaluation :

Le contrôle rigoureux réalisé au niveau du département financier de l'Union belge pourrait permettre de relativiser la nécessité d'un audit externe. Néanmoins, au vu de l'importance des flux monétaires et, surtout, au besoin grandissant de transparence vis-à-vis des parties prenantes et de l'environnement extérieur, la réalisation d'un audit externe permettant de contrôler la validité des rapports financier et la bonne gouvernance de la Fédération semble indispensable. Cela permettrait d'obtenir des garanties sur la valeur du contrôle interne actuellement en place, de rassurer l'environnement de la Fédération et de regagner quelque peu les faveurs de l'opinion publique. En effet, la méfiance du public envers l'association est grande, notamment suite aux différents scandales financiers décrits précédemment.

3.2.2. L'influence des médias et réseaux sociaux

Comme expliqué dans notre cadre théorique, les médias et les réseaux sociaux exercent une influence et, indirectement, un contrôle sur la Fédération. Un exemple parfait est décrit à travers l'affaire « Devillage », illustrée ci-dessous. L'Union belge a certainement pu apprendre de cette controverse, notamment sur l'importance de bien choisir ses partenaires et la nécessité d'un screening et d'un contrôle préalable.

Illustration : « L'affaire Devillage »

En 2014, l'équipe nationale belge de football se qualifie pour la Coupe du Monde au Brésil. C'est la première participation des *Diabls Rouges* à la phase finale d'une compétition internationale depuis 2002. L'engouement populaire est énorme.

Ainsi, pour permettre à un maximum de fans de venir encourager l'équipe, la Fédération décide de mettre sur pied un camping de supporters, nommé « Devillage ». L'Union Belge conclut un accord avec les sociétés néerlandaise *Sun Reizen*, qui organisera le voyage, et *Oranjecamping*, qui sera chargée de l'hébergement et de l'animation sur le camping.

Une vaste campagne de communication et de promotion du projet sera menée par l'URBSFA. Sur papier, l'offre était alléchante : Le camping promis aux supporters se voulait de « *qualité irréprochable, avec des tentes, des sanitaires, des vestiaires, un catering* » (RTBF, 2014b). Le prix pour passer une semaine dans le campement était de 800€ (RTBF, 2014b).

La réalité sera toute autre, à l'opposé des attentes et des promesses. Un véritable désastre, le rêve des vacanciers tournant au cauchemar. Rapidement, les premiers arrivés témoigneront de leur mésaventure sur les réseaux sociaux. Aussitôt, l'information sera relayée par tous les médias. En outre, il s'avéra que les rares sanitaires étaient défectueux, que les tentes de luxes n'en avaient que le nom, que la restauration semblait improvisée et que l'animation télévisuelle était inexistante (RTBF, 2014b). Le campement, censé pouvoir accueillir deux mille cinq cents personnes, était à mille lieues

d'être prêt pour l'événement. Les supporters se sentiront logiquement lésés et certains porteront plainte (RTBF, 2014b).

A l'heure de la rédaction de ce mémoire, si l'Union belge et *Sun Reizen* ont été acquittés par la cour d'appel de Bruxelles, une procédure est toujours en cours au civil (Belga b, 2019).

3.3.Conclusions

De nombreux mécanismes de contrôles organisationnels et externes sont mis en place par la Fédération belge de football, notamment en termes de contre-pouvoir, de contrôle financier ou de *reporting*. Néanmoins, et à la lecture des scandales illustrés précédemment, ces contrôles doivent encore évoluer et se renforcer afin de contribuer efficacement à la bonne gouvernance de la Fédération.

Les futurs processus de centralisation des bureaux à Tubize et de digitalisation, à travers l'installation de logiciels de travail performants, vont dans ce sens. Ils doivent permettre au management de passer de contrôles quasi-permanents (ou ponctuels) à des contrôles permanents.

L'affermissement des contrôles financiers, découlant notamment des scandales de 2014-2015, est également rassurant. Cependant, l'adjonction d'un contrôle par audit externe représenterait une plus-value certaine. En outre, cela servirait de garantie et de preuve concrète quant à la volonté de transparence de la Fédération vis-à-vis de son environnement.

Le contrôle interne pourrait, lui aussi, être renforcé. Par exemple, via la mise en place d'une ligne de conduite uniforme et documentée pour tout le management concernant le *reporting* et son évaluation.

Quelques facteurs à risques affaiblissent le système de contrôle de gestion, tels que le manque d'indépendance, le cumul de fonctions ou encore la dyarchie bénévole-élus et salariés au sein d'instances majeures de la Fédération. Cette dernière est relativement importante puisqu'on ne peut avoir les mêmes exigences pour un bénévole que pour un professionnel. Cela appuie probablement la nécessité de professionnalisation de certaines instances, principalement disciplinaires.

Enfin, nous retiendrons que les mécanismes de contrôle doivent être le fruit d'un travail quotidien qui, pour être le plus efficient possible, nécessitent d'être intégrés par toutes les parties prenantes et ancrés dans la culture de l'organisation.

Partie 5 : Etude comparative : La gouvernance des fédérations française et anglaise de football

Dans cette partie, nous réaliserons une étude comparative en nous focalisant sur l'analyse des organes majeurs de gouvernance des Fédérations française et anglaise de football. Soit les organes définissant la stratégie, les objectifs et le contrôle au sein des organisations. Nous confronterons leurs pratiques de gouvernance à celles de la Fédération belge. L'objectif final étant de fournir des recommandations permettant d'améliorer l'efficacité de la gouvernance de l'Union belge et de répondre à ses différentes faiblesses.

Le choix de comparer ces deux fédérations à l'URBSFA est partiellement subjectif. Toutefois, il peut se justifier par les arguments qu'elles ont à faire valoir. D'abord, la Fédération anglaise est la plus ancienne des associations de football. Elle est la mère de toutes les autres. Ensuite, la Fédération française présente une facilité linguistique d'analyse évidente. Par ailleurs, le nombre d'affiliés est quasiment identique en France et en Angleterre, ce qui permet d'objectiver la comparaison.

Notre étude fait cependant face à plusieurs limites. Premièrement, la Fédération belge recèle de beaucoup moins d'affiliés que les deux autres fédérations. Leurs tailles sont donc différentes, bien que chacune soit la plus grande organisation sportive nationale. Deuxièmement, l'étude menée consiste en une analyse des règlements et des statuts, de toute la documentation disponible sur internet et des spécificités nationales. Pour être complet, il faudrait idéalement pouvoir réaliser des interviews des membres de la direction de chaque fédération et mener une enquête sur place. Enfin, il faut tenir compte des régulations variables entre les différents pays, notamment d'un point de vue politique et légal. L'environnement de chaque fédération contribue forcément à renforcer les spécificités de chaque fédération.

1. La Fédération française de football

La Fédération française de football (FFF) regroupe 2.2 millions d'affiliés et son chiffre d'affaire s'élève à 236.5 millions d'euros (FFF, 2019a). Son organisation globale rappelle celle de la Fédération belge avec une Ligue de football professionnel (LFP), plus indépendante, et une Ligue de football amateur (LFA), sous la coupole de la maison-mère FFF.



Figure 8 : Organisation générale de la Fédération française de football (Source : FFF, 2019b)

Elle possède trois instances majeures : L'Assemblée fédérale, le Comité exécutif et la Haute Autorité du football.

L'Assemblée fédérale est l'équivalent de l'Assemblée générale de l'URBSFA. Elle regroupe 216 grands électeurs représentant le football professionnel (43) et le football amateur (173). Ce sont ces derniers qui élisent les membres du Comité exécutif, dont son Président. Le Directeur général, salarié, est chargé de diriger l'Assemblée fédérale (FFF, 2019c). Il est responsable de la gestion du personnel de la fédération devant le Comité exécutif et « *il assiste le Président dans la préparation et l'exécution des décisions du Comité exécutif* » dont il met en application la politique (FFF, 2019c, p.2).

Le Comité exécutif est l'équivalent du Conseil d'administration de l'URBSFA. Il regroupe 14 administrateurs : Le président de la LFP, le président de la LFA et 12 membres élus. Les candidats aux postes d'administrateurs se présentent sous forme de listes, avec à sa tête celui qui deviendra président de la FFF en cas de victoire électorale, soumises aux votes des membres de l'Assemblée fédérale (FFF, 2019d). Parmi les douze membres élus seront désignés : Le Président de la FFF, le vice-Président, le Secrétaire général et le Trésorier général. Ces quatre postes ne sont pas cumulables avec celui d'un autre organe de direction de la Fédération, d'une ligue ou d'un club. Les conditions de cumuls sont plus élargies pour les autres membres. Les présidents de la LFP et de la LFA sont, par principe, indépendants des clubs qu'ils représentent.

Le mandat des administrateurs est de quatre ans, sans limite de renouvellement. Les membres du Comité exécutif ne sont pas rémunérés pour leurs fonctions (FFF, 2019d).

La Haute Autorité du football n'a pas d'équivalent à l'URBSFA. Elle est composée de 24 membres de diverses origines représentant les différents collèges, dont un président, et est l'organe de contrôle de la gouvernance de la FFF. Elle possède un « *pouvoir de contrôle sur la gestion par le Comité exécutif sans s'immiscer dans ladite gestion* ». Elle sert donc de véritable contre-pouvoir au Conseil d'administration. Il est cependant difficile de l'évaluer puisque, selon l'Association française de football amateur (2018), elle n'aurait pas encore réellement de pouvoir.

Une des autres particularités du football français est la DNCG : La Direction Nationale du Contrôle de Gestion. Cette autorité peut être partiellement comparée à la Commission des Licences en Belgique. Elle a pour mission « *d'assurer le contrôle juridique et financier des clubs affiliés et s'assurer qu'ils répondent aux conditions fixées par les règlements nationaux et U.E.F.A. pour prendre part aux compétitions* » mais également « *le contrôle financier de l'activité des agents sportifs* » (FFF, 2019e, p.2). Elle peut appliquer diverses sanctions tel qu'une interdiction de recrutement, la rétrogradation d'un club voire même son exclusion des compétitions.

Cependant, à l'image de la Commission des Licences en Belgique, elle ne remplit pas les trois conditions d'indépendance d'une autorité de régulation. En effet, elle ne possède ni autonomie juridique, ni autonomie financière (The Lawsp, 2016). Les régulateurs répondent quant à eux à trois des quatre conditions d'indépendance : La pluralité des sources de nomination, l'irrévocabilité de la durée de mandat et la soumission à un régime d'incompatibilité. La condition qui n'est pas remplie concerne l'impossibilité de renouvellement de mandat.

Le Président s'appuie sur un Directeur Technique National et un Directeur général responsable de l'administration journalière. Néanmoins il possède toujours un rôle de gestion puisqu'il « *assure l'exécution des décisions du Comité exécutif et veille au fonctionnement régulier de la Fédération* » (FFF, 2019d, p.16).

La transparence de la FFF est difficile à évaluer pour notre étude. Pour cela, il serait nécessaire de réaliser une enquête beaucoup plus approfondie au sein même de la Fédération française et de son environnement. Cependant, nous épinglons la publication annuelle d'un « rapport moral » retraçant l'activité de chaque commission durant l'année écoulée, en sus d'un rapport financier annuel rédigé par le Trésorier général (Bigot, 2014).

2. La Fédération anglaise de football

La Fédération anglaise de football, *The Football Association* (FA), regroupe 2.3 millions d'affiliés et son chiffre d'affaire s'élève à 418 millions d'euros (Wikipedia, 2019), soit près de dix fois celui de l'URBSFA. Son organisation globale est, à l'image de ce qui se fait en Belgique, articulée autour de deux axes majeurs avec la partie professionnelle et la partie « nationale » qui regroupe les clubs amateurs. Elle possède trois instances majeures : Le *Council*, le *Board* et la *Football Regulatory Authority*.

Le *Council* est l'équivalent de l'Assemblée générale de l'URBSFA. Il regroupe 92 élus, représentant le football professionnel et le football amateur mais également d'autres acteurs importants comme des représentants pour les sujets relatifs à l'inclusion ou au football pour les personnes handicapées (The FA, 2019b). Il décide des politiques majeures de l'association et élit les membres non-exécutifs du *Board*.

Le *Board* est l'équivalent du Conseil d'administration de l'URBSFA. Il regroupe dix administrateurs : trois représentants du football professionnel, trois représentants du football amateur, deux indépendants non-exécutifs, un Président indépendant non-exécutif et un Directeur général indépendant (CEO). Ce dernier est un professionnel nommé par les autres membres du *Board* (The FA, 2019c). Le mandat des administrateurs est de trois ans, renouvelable deux fois.

Le système électoral est différent de celui pratiqué à l'Union belge. A titre d'exemple, le Président indépendant non-exécutif doit d'abord être recommandé par un Comité des nominations, composé de trois experts, avant d'être nommé par le *Board* et enfin validé par le *Council* (The FA, 2019d).

A l'instar de la FFF, la FA possède un organe de contrôle de la gouvernance : La *Football Regulatory Authority*. En français, l'Autorité de Régulation du Football. C'est l'autorité régulatoire, disciplinaire et réglementaire de la Football Association (The FA, 2019d). Elle a notamment le pouvoir d'enquêter et de prendre des mesures appropriées concernant les infractions aux règlements et aux statuts de la FA mais aussi de l'UEFA et de la FIFA. Elle examine aussi l'indépendance de certains comités. C'est donc un organe de contrôle de la gouvernance interne. Néanmoins, il s'avère que la *Football Regulatory Authority* ne répond pas aux critères d'indépendance et ne peut être qualifiée d'organe indépendant selon les critères de Dermitt-Richard (2007).

La transparence de la FA est difficile à évaluer pour notre étude. Pour cela, il serait nécessaire de réaliser une enquête beaucoup plus approfondie au sein même de la fédération anglaise et de son environnement. Cependant, nous épinglons la publication annuelle d'un rapport financier signé et certifié par une société d'audit externe réputée (The FA, 2019d).

3. Comparaison

Au sein des trois fédérations, le Conseil d'administration est relativement restreint et y siègent des représentants du football professionnel et du football amateur. La différence majeure réside dans la présence d'administrateurs indépendants pour la FFF et la FA, ce qui n'est pas le cas à l'URBSFA.

Recommandations :

Intégrer des membres indépendants au Conseil d'administration de l'Union belge de football. Au sein des Fédérations française et anglaise, 40 à 50% des administrateurs sont indépendants des clubs. Cela semble nécessaire afin de nuancer les opinions à travers un avis externe, atténuer les jeux d'influence potentiels et les risques de conflits d'intérêts dans les prises de décisions.

Cette recommandation avait déjà été argumentée dans la première des cinq pathologies de la gouvernance organisationnelle affectant l'URBSFA. Elle pourrait s'appliquer à tous ses Conseils d'administration sous-jacents.

Les membres des Conseils d'administration de l'URBSFA et de la FFF sont tous bénévoles, y compris le Président. En Angleterre, le CEO, salarié, en fait partie. C'est la seule des trois fédérations pour laquelle le véritable responsable de l'exécutif journalier fait partie intégrante du Conseil d'administration.

Recommandations :

D'une part, l'URBSFA souhaite enlever tout pouvoir exécutif au Conseil d'administration et limiter le rôle du Président fédéral à une mission protocolaire. Il reste cependant essentiel que le Conseil d'administration puisse servir de contre-pouvoir au management en étant chargé du contrôle stratégique de l'organisation.

D'autre part, l'intégration du Secrétaire général, professionnel salarié, comme administrateur avec droit de vote permettrait d'éviter de se retrouver avec un Conseil d'administration « façade » en accroissant son utilité. En tant que responsable de la gestion quotidienne, il est probablement le mieux placé pour fournir des recommandations quant à l'orientation stratégique de l'organisation.

Dans ce cas de figure, un régime d'incompatibilité strict devra être établi concernant les sujets pour lesquels le Secrétaire général perd son droit de vote afin de maintenir son indépendance par rapport au Conseil d'administration mais aussi la fonction de contre-pouvoir de ce dernier.

En Belgique, le mandat d'administrateur est passé de deux ans, sans limite de renouvellement, à un mandat de quatre ans, renouvelable deux fois. Soit un maximum de douze années. C'est presque semblable au système anglais qui offre des mandats de trois ans, renouvelables deux fois. En France, le mandat est de 4 ans, sans limite de renouvellement.

Recommandations :

Les systèmes anglais et belge semblent les plus adéquats. Comme nous l'avions déjà souligné dans la partie 4, la limitation du nombre de mandats est positive. Elle permet notamment de lutter activement contre les risques d'omnipotence et d'enracinement, bien qu'un maximum de douze années, cela peut être beaucoup, et favorise les possibilités de *turnover*. Cette limitation nécessite d'être instaurée au sein de tous les autres Conseils d'administration composant l'URBSFA.

L'allongement de la durée du mandat d'administrateur (mais pas du président), passant de deux à quatre ans, semble positive pour répondre à la mission de contrôle stratégique du Conseil d'administration. Cela prévaut pour établir une vision à long terme.

Le système électoral pour devenir administrateur diffère entre les trois fédérations. Chacune possède son fonctionnement propre : la candidature par liste pour la France, la recommandation par un comité des nominations restreint en Angleterre, pour le poste de Président, avant nomination par le *Board* et validation par le *Council* et la candidature ouverte à tout affilié en Belgique. Néanmoins, un point commun subsiste. Dans les trois cas, ce sont les membres de l'Assemblée générale (ou son équivalent) qui prennent la décision finale.

Recommandations :

En Belgique, l'élection du Président ne se décide qu'entre administrateurs. Cela ne reflète pas nécessairement la préférence de la majorité des membres de l'Assemblée générale. Cependant, il est important que le Président ait aussi le soutien de la majorité des administrateurs. Il est dès lors difficile d'émettre une recommandation valable dans le système actuel.

La réforme de l'URBSFA a mené à l'aménagement d'une Assemblée générale plus restreinte, passant de 220 à 71 membres. Ceci semble déjà plus en conformité par rapport aux autres fédérations (216 pour l'Assemblée fédérale et 92 pour le *Council*), notamment en regard à leur nombre d'affiliés qui est cinq à six fois supérieur.

Recommandations :

Le fait d'être en plus petit comité pose la question de la validité de la représentation des voix de l'ensemble des clubs. Néanmoins, cela ne peut qu'accroître l'efficacité des réunions et faciliter l'obtention de consensus. De plus, la restriction représentative peut être partiellement absoute si le système électoral des membres-élus est démocratique.

Enfin, l'absence d'organe(s) de contrôle de la gouvernance tels que la Haute Autorité de Football ou la *Football Regulatory Authority* est une différence marquante entre la fédération belge et les fédérations française et anglaise.

Recommandations :

La mise en place d'une instance de régulation interne similaire à la Haute Autorité de Football en France ou à la *Football Regulatory Authority* en Angleterre permettrait de répondre, en partie au moins, à plusieurs faiblesses de la gouvernance de l'URBSFA soulignées dans les parties précédentes. Par exemple, au manque de contrôle permanent, au manque de contrôle sur le travail des bénévoles ou encore aux nombreux conflits d'intérêts.

4. Conclusions

Il est difficile de dégager un profil type, ou idéal, de gouvernance. Les trois fédérations présentées possèdent des caractéristiques de gouvernance divergentes mais également convergentes, en dépit d'une différence marquante en termes d'affiliés ou de budget. L'étude comparative nous permet de dégager quatre recommandations principales s'inspirant des mécanismes de gouvernance des Fédérations française et anglaise :

- L'intégration de membres indépendants au Conseil d'administration de l'URBSFA ;
- L'intégration du Secrétaire général au sein du Conseil d'administration suivant un régime strict d'incompatibilité ;
- L'instauration d'une limite de mandat dans tous les Conseils d'administration ;
- La création d'un organe de régulation de la gouvernance interne.

Dans la partie suivante, nous expliquerons comment ces recommandations pourraient répondre aux différentes faiblesses de la gouvernance de l'URBSFA.

Partie 6 : Synthèse, pistes de solutions et recommandations personnelles

1. Synthèse de l'analyse de la gouvernance

L'analyse de la gouvernance de la Fédération belge de football nous a permis de relever des pratiques de bonne gouvernance pertinentes mais également un certain nombre de faiblesses mettant en péril son efficacité ainsi que les valeurs essentielles de la bonne gouvernance, telle que nous l'avons définie dans la partie 2. A savoir la poursuite de l'intérêt général, la transparence, l'éthique, l'équité, la responsabilité sociale et la séparation des pouvoirs.

Du côté des points positifs, nous épinglons la présence de nombreux contre-pouvoirs, les réformes liées à la nouvelle ASBL (dont la volonté de simplifier sa structure et ses règlements), les objectifs du plan en onze points de Peter Bossaert ou les abondants mécanismes de contrôles organisationnels, bien que parfois insuffisants.

Parmi les faiblesses, nous avons mis en évidence :

- Le manque de professionnalisation des instances, principalement disciplinaires ;
- Le manque de qualifications de certains membres/élus ;
- Le manque de contrôle sur le travail des membres/élus ;
- Les risques d'omnipotence et d'enracinement de certains membres/élus ;
- La multiplication du nombre de comités et le manque d'harmonisation au niveau provincial ;
- Le manque d'indépendance de certaines instances et de certains membres ;
- Le cumul de fonctions ;
- Le manque de transparence ;
- L'opacité des règlements et du fonctionnement global de la Fédération ;
- Le manque d'audit externe ;
- Le manque de contrôle permanent ;
- La présence de très nombreux conflits d'intérêts ;
- Les risques de conflits entre les professionnels et les amateurs.

2. Pistes de solutions

Dans les points suivants, nous tenterons de proposer des pistes de solutions à la Fédération belge de football pour répondre aux différentes faiblesses identifiées de sa gouvernance et améliorer son efficacité. Nous commencerons par explorer les pistes de solutions amenées par la réforme de l'ASBL URBSFA. Ensuite, nous étudierons les recommandations issues de l'étude comparative en les appliquant à l'Union belge. Enfin, nous proposerons nos propres recommandations sur base de l'ensemble de nos analyses.

2.1. La réforme de l'ASBL URBSFA

Nous l'avons vu, l'Union belge est actuellement dans une phase de transition importante vers un modèle de gouvernance plus moderne. Celle-ci s'articule autour de deux axes majeurs :

- La nouvelle structure de la Fédération à travers la fusion de l'association de fait avec l'ASBL URBSFA ;
- Le plan en 11 points du Secrétaire général Peter Bossaert.

La mission première de ces deux plans stratégiques est de rendre la gouvernance de la Fédération plus efficace. Ainsi, ils doivent permettre à la Fédération de combler, partiellement au moins, la majorité de ses faiblesses.

Concrètement, voici les objectifs sous-jacents à la nouvelle structure et au plan en 11 points que nous avons déjà abordés et qui doivent lui permettre d'y parvenir :

- La refonte du Conseil d'administration de l'URBSFA :
 - ✓ Le retrait du pouvoir exécutif.
 - ✓ La nouvelle composition (3 ACFF + 3 VV + 6 Pro League).
 - ✓ La limitation du nombre de mandats et l'allongement de la durée.

Forces :	Le pouvoir exécutif est laissé aux mains de professionnels. Une égalité de représentation entre ailes amateurs et Pro League. Une vision à plus long terme et lutte contre l'enracinement.
Réponse à quelle(s) faiblesse(s) ?	Le manque de professionnalisation des instances. Le manque de qualifications de certains membres/élus. Le manque de contrôle sur le travail des membres/élus. Les risques d'omnipotence et d'enracinement de certains membres/élus. La présence de très nombreux conflits d'intérêts.

- Le développement d'outils technologiques pour une organisation 100% digitale endéans les deux ans.

Forces :	Le passage de contrôles ponctuels ou quasi-permanents à permanents. Favorise l'efficacité et l'efficacité des opérations. Favorise la transparence et la transversalité de l'information.
Réponse à quelle(s) faiblesse(s) ?	Le manque de contrôle sur le travail des membres/élus. Le manque de contrôle permanent. Le manque de transparence.

- La centralisation des bureaux à Tubize.

Forces :	Favorise l'efficacité et l'efficacité des opérations. Favorise la transparence et la transversalité de l'information. Favorise l'efficacité du contrôle interne. Permet de réaliser des économies d'échelle.
Réponse à quelle(s) faiblesse(s) ?	Le manque de contrôle sur le travail des membres/élus. La multiplication du nombre de comités et le manque d'harmonisation au niveau provincial. Le manque de transparence. Le manque de contrôle permanent.

- La simplification et l'harmonisation de la structure de la Fédération et des règlements.

Forces :	Favorise la transparence et la transversalité de l'information. Rendre la Fédération moins opaque vis-à-vis de l'extérieur. Facilite la compréhension du fonctionnement de la Fédération. Favorise l'efficacité et l'efficacité des opérations.
Réponse à quelle(s) faiblesse(s) ?	L'opacité des règlements et du fonctionnement global de la Fédération. Le manque de transparence.

- La professionnalisation des instances, principalement disciplinaires.

Forces :	Favorise l'efficacité et l'efficacité des opérations. Favorise la transparence. Favorise l'efficacité du contrôle interne.
Réponse à quelle(s) faiblesse(s) ?	Le manque de professionnalisation des instances disciplinaires. Le manque de contrôle sur le travail des membres/élus. Le manque d'indépendance de certaines instances et de certains membres. Le manque de transparence. La présence de très nombreux conflits d'intérêts. Le manque de qualifications de certains membres/élus. L'opacité des règlements et du fonctionnement global de la Fédération.

- L'intégration de l'éthique et de la bonne gouvernance dans l'ADN de l'URBSFA ;
 - ✓ Code éthique.
 - ✓ Règlement interne *Good Governance*.

Forces :	Favorise la transparence.
-----------------	---------------------------

	Favorise l'efficacité du contrôle interne. Le développement une culture éthique.
Réponse à quelle(s) faiblesse(s) ?	L'opacité des règlements et du fonctionnement global de la Fédération. La présence de très nombreux conflits d'intérêts. Le manque de transparence.

- Le rôle protocolaire du Président fédéral.

Forces :	Le pouvoir exécutif et la gestion quotidienne sont laissés aux mains de professionnels. Limite les risques de conflits d'intérêts.
Réponse à quelle(s) faiblesse(s) ?	Le manque de professionnalisation des instances. Le manque de qualifications de certains membres/élus. Le manque d'indépendance de certaines instances et de certains membres. La présence de très nombreux conflits d'intérêts.

- L'instauration d'un audit externe annuel sur le fonctionnement et les contrôles internes de la Fédération.

Forces :	Favorise la transparence et la transversalité de l'information. Favorise l'efficacité du contrôle interne. Favorise l'efficacité et l'efficacité des opérations. Limite les risques de conflits d'intérêts.
Réponse à quelle(s) faiblesse(s) ?	Le manque d'audit externe. Le manque de contrôle sur le travail des membres/élus. Le manque de transparence. L'opacité des règlements et du fonctionnement global de la Fédération. La présence de très nombreux conflits d'intérêts.

2.1.1. Conclusions et limites

Parmi ces différents objectifs, seule la refonte du Conseil d'administration de l'URBSFA est déjà effective. Tous les autres sont encore en phase de développement. Notre étude peut donc être qualifiée d'analyse à priori. Dans les années à venir, il sera intéressant de reprendre ces objectifs et de les analyser à posteriori afin d'évaluer leur apport réel.

2.2. L'étude comparative

L'étude comparative nous a permis de dégager quatre recommandations principales applicables à la Fédération belge s'inspirant des mécanismes de gouvernance des fédérations française et anglaise :

- L'intégration de membres indépendants au Conseil d'administration de l'URBSFA.

Forces :	Nuancer les opinions. Limiter les conflits d'intérêts.
-----------------	---

	Favoriser la transparence.
Réponse à quelle(s) faiblesse(s) ?	Le manque de qualifications de certains membres/élus. Le manque de contrôle sur le travail des membres/élus. Le manque d'indépendance de certaines instances (Conseils d'administration, Commissions des Licences, ...) et de certains membres. Le manque de transparence. La présence de très nombreux conflits d'intérêts. Les risques de conflits entre les professionnels et les amateurs.

- L'intégration du Secrétaire général au sein du Conseil d'administration suivant un régime strict d'incompatibilité.

Forces :	Eviter d'avoir un Conseil d'administration « façade ». Profiter de l'expérience du Secrétaire général. Conserver le rôle de contre-pouvoir du Conseil d'administration grâce à un régime d'incompatibilité.
Réponse à quelle(s) faiblesse(s) ?	Le manque de professionnalisation des instances. Le manque de qualifications de certains membres/élus. Le manque d'indépendance de certaines instances (Conseils d'administration, Commissions des Licences, ...) et de certains membres.

- L'instauration d'une limite de renouvellement de mandats dans tous les Conseils d'administration.

Forces :	Lutter contre les risques d'omnipotence et d'enracinement. Favoriser les possibilités de <i>turnover</i> .
Réponse à quelle(s) faiblesse(s) ?	Les risques d'omnipotence et d'enracinement de certains membres/élus. L'attachement au pouvoir de certains membres/élus.

- La création d'un organe de régulation de la gouvernance interne.

Forces :	Favoriser la transparence. Favoriser l'efficacité du contrôle interne. Limiter les risques de conflits d'intérêts.
Réponse à quelle(s) faiblesse(s) ?	Le manque de contrôle permanent. Le manque de contrôle sur le travail des membres/élus. La présence de très nombreux conflits d'intérêts. Le manque de transparence. Le manque d'indépendance de certaines instances (Conseils d'administration, Commissions des Licences, ...) et de certains membres. L'opacité des règlements et du fonctionnement global de la Fédération.

2.2.1. Conclusions et limites

Comme nous l'avons souligné en introduction de la partie 5, l'étude comparative fait face à certaines limites. Pour être complet, il faudrait notamment tenir compte des régulations et de

l'environnement spécifique à chaque fédération. Il serait également intéressant d'élargir la comparaison à d'autres fédérations sportives. Néanmoins, les pistes de solutions proposées peuvent servir de sources d'inspiration et de fondations pour une gouvernance plus forte, transparente et éthique.

2.3. Recommandations personnelles

Dans ce dernier point, nous émettrons nos propres recommandations basées sur les analyses effectuées tout au long de notre étude. Elles servent de compléments aux pistes de solutions déjà évoquées pour faire face aux différentes faiblesses de la gouvernance de l'Union belge.

- **L'adjonction au Conseil d'administration de trois membres indépendants aux profils de compétences prédéfinis (i.e. : un juriste, un économiste et un ancien sportif).**

Précédemment, nous avons souligné la nouvelle parité dans la composition du Conseil d'administration de l'URBSFA. Dans celle-ci subsiste une inégalité par rapport à l'élection du Président fédéral. En effet, nous avons induit que, suivant la troisième pathologie de la gouvernance organisationnelle, il était légitime d'estimer que dans la majorité des élections futures, les administrateurs voteront pour le candidat originaire de leur entité. Au vu de la nouvelle répartition d'administrateurs (3 ACFF, 3 VV et 6 Pro League), et en dépit de l'égalité entre amateurs (3+3) et professionnels (6), il est ainsi probable qu'un représentant du football professionnel soit le plus fréquemment désigné. Ce qui pourrait mener, à terme, à un affaiblissement de la démocratie.

Pour éviter cet éventuel monopole de la présidence de l'URBSFA par la Pro League, nous recommandons l'adjonction au Conseil d'administration de trois membres indépendants aux profils de compétences prédéfinis et validés par l'Assemblée générale.

Cette formule présente plusieurs intérêts. D'abord, elle permet de limiter le risque d'une présidence monopolisée par la Pro League. Ensuite, la présence d'administrateurs indépendants peut servir de contrôle et permettre d'atténuer les risques de jeux d'influence et de conflits d'intérêts. Elle renforce la « neutralité » relative du Conseil d'administration et sa volonté d'œuvrer pour l'intérêt général. De plus, les compétences prédéfinies des administrateurs indépendants (i.e. : un juriste, un économiste et un ancien sportif) permettent de « professionnaliser » le Conseil en s'assurant la présence de bénévoles au *background* suffisant.

Par ailleurs, la validation de leur nomination par l'Assemblée générale leur permet d'obtenir une légitimité tant démocratique que technique.

- **La centralisation des Comités provinciaux et l'harmonisation des provinces.**

Dans leur forme actuelle, les Comités provinciaux servent de soutien au Conseil d'administration de leur aile d'appartenance. Leurs membres peuvent avoir des tâches tant administratives (i.e. : l'organisation des championnats) que sportives (i.e. : président d'un club) et disciplinaires (i.e. : membre d'un Comité sportif).

Ce modèle est archaïque. Il n'y a pas de séparation des pouvoirs, des membres ayant à la fois des compétences sportives et disciplinaires. Les comitards, qui sont des représentants de clubs, sont donc parfois amenés à juger les faits répréhensibles de membres des clubs qui les ont élus.

De plus, les dix Comités provinciaux font globalement, en dépit de leurs spécificités provinciales, dix fois le même travail. Il semble évident qu'un nombre trop important de niveaux de pouvoir et une multiplication du nombre de comités nuit à la bonne gouvernance.

Afin de mieux contrôler le travail effectué dans chaque province et de grandement atténuer les risques de conflits d'intérêts, nous recommandons de centraliser les tâches des différents Comités provinciaux. Cela permettrait d'harmoniser leur travail et de résoudre le problème de la non-séparation des pouvoirs en distinguant les tâches administratives, sportives et disciplinaires. Dans cette optique, une centralisation des instances disciplinaires à Tubize, encadrée par un ou plusieurs juristes professionnels, apparaît comme idéale.

- **Le remplacement des Comités provinciaux par des comités de consultance.**

En continuité du point précédent, nous suggérons le remplacement des Comités provinciaux par des Comités de consultance, à l'image de groupes de travail pouvant proposer des motions dans le but d'améliorer la qualité du football provincial et de sa gouvernance. Ils n'auraient cependant plus aucun pouvoir. L'organisation du football provincial serait uniquement sous la tutelle des Managers provinciaux, professionnels salariés et responsables devant leur Conseil d'administration.

- **La création d'un régime d'incompatibilité strict visant à abolir le cumul de fonctions.**

Le régime d'incompatibilité actuel est trop faible. L'exemple déjà abordé du Président fédéral aux multiples casquettes en est l'illustration parfaite. Nous recommandons à la Fédération belge

de football de mettre en place un régime strict n'autorisant aucun cumul de fonction, pour des raisons évidentes de transparence et d'éthique.

- **L'adjonction de membres indépendants aux Conseils d'administration des ailes amateurs et de la Pro League.**

Pour des raisons identiques à celles évoquées dans notre proposition d'adjonction de trois indépendants au Conseil d'administration de l'URBSFA.

- **Limitation des renouvellements de mandats au sein des Conseils d'administration.**

Dans les statuts de la nouvelle ASBL URBSFA, les mandats de quatre ans des membres du Conseil d'administration sont désormais limités à un double renouvellement. Cette réforme est positive, notamment pour lutter contre les risques d'omnipotence et d'enracinement tout en favorisant un certain *turnover*. Cependant, un maximum de douze années est probablement encore un peu long. Afin d'être plus efficace, nous recommandons une durée de quatre à huit ans au maximum.

- **La création d'une autorité de régulation 100% indépendante (externe).**

Notre dernière recommandation consiste en la création d'une autorité de régulation 100% indépendance, inspirée de la Haute Autorité du football en France et de la *Football Regulatory Authority* en Angleterre, chargée d'évaluer les pratiques de gouvernances de la Fédération, d'évaluer le système de contrôle interne et de réaliser des audits financiers des comptes de l'URBSFA. Elle intégrerait également la Commission des Licences et le Manager des Licences vu leur manque flagrant d'indépendance actuel. Elle répondrait à diverses faiblesses de la gouvernance actuelle de la Fédération, tels que le manque d'audit externe, le manque de contrôle permanent, le manque de transparence ou encore le manque d'indépendance de certaines instances.

2.3.1. Conclusions et limites

Nos recommandations personnelles peuvent également servir de sources d'inspiration et de fondations pour la future gouvernance de l'URBSFA. Cependant, pour leur donner une vraie valeur scientifique et asseoir leur validité, il serait intéressant d'effectuer une analyse à postériori.

Partie 7 : Discussion

L'étude de la gouvernance au sein de la Fédération belge de football nous a permis d'entamer une réflexion sur les pratiques à adopter, et à éviter, pour tendre vers un modèle plus efficace. Ainsi, nous avons analysé, en profondeur, le fonctionnement des organes principaux de l'URBSFA et les différentes interactions qui les modulent et les structurent. Grâce à un cadre théorique défini au préalable, nous avons identifié les faiblesses marquantes de sa gouvernance organisationnelle et de ses mécanismes de contrôle. Nous avons ensuite réalisé une analyse comparative avec les organes majeurs des Fédérations anglaise et française, afin de dégager des pistes de solution.

1. Apports de la recherche

Dès lors, nous avons pu poser les bases d'un modèle de gouvernance plus fort, plus efficace mais également plus transparent et plus éthique. Ces fondements s'appuient sur trois axes principaux.

D'abord, une large réorganisation des principaux organes stratégique et de gestion de la Fédération. Cela passe, entre autres, par :

- L'intégration de membres indépendants, aux profils de compétences prédéfinis au sein des différents conseils d'administration ;
- L'instauration de limites de mandats ;
- La mise en place d'un régime strict d'incompatibilité pour les membres ;
- La professionnalisation des membres, la gestion d'une fédération d'une telle envergure se devant d'être aux mains de professionnels.

Ensuite, un renforcement des mécanismes de contrôle internes et externes et la création d'une autorité de régulation de la gouvernance interne 100% indépendante.

Enfin, un accroissement des mesures concrètes favorisant la clarté et la transparence. Par exemple, l'harmonisation et la simplification de la structure de la Fédération et des règlements ou l'intégration de l'éthique et de la bonne gouvernance dans la culture de l'URBSFA.

2. Limites de la recherche

Cette étude fait face à plusieurs limites. Premièrement, elle n'est pas transposable sur un autre modèle. En effet, chaque fédération sportive possède une structure qui lui est propre. Les pratiques de gouvernance sont le fruit d'une évolution linéaire, rythmée par les réformes successives, et d'un environnement en perpétuel mutation, spécifique à chaque organisation.

Deuxièmement, nos recherches ont été effectuées dans un contexte mouvant. La Fédération, à travers la fusion de ses deux associations constitutives, est en pleine révolution. Chaque jour apporte son lot de nouveautés. De plus, des objectifs fixés par la Fédération à la suite de cette fusion, peu sont déjà effectifs. Et aucun n'a encore fait ses preuves. Le risque que notre étude ne soit plus totalement pertinente dans les prochains mois est réel. Cependant, les recommandations proposées n'en restent pas moins valables pour la Fédération dans son état actuel. Elles peuvent même servir de fondements pour son futur modèle de gouvernance.

3. Réflexion et prise de recul

Nous nous interrogeons sur la pertinence de continuer à tenter de colmater les déficiences d'une gouvernance apparue plutôt branlante. Il nous paraît plus aisé d'imaginer un tout nouveau modèle de gouvernance en reconsidérant l'organisation de la Fédération belge de football dans son entièreté. En effet, les fondements de l'administration actuelle sont basés sur un modèle traditionnel que l'entrée dans le professionnalisme a, certes, bousculé mais pas renversé. Les pratiques de bonne gouvernance de l'Union belge ne semblent pas avoir été adaptées au rythme de la croissance populaire et financière du football.

De plus, il est intéressant de poser la question de la légitimité de la Fédération à s'auto-réformer. Est-ce dans l'intérêt de la majorité des parties prenantes d'avoir une gouvernance forte, efficace, et éthique ? Une transparence totale est-elle vraiment désirable et désirée ?

Au vu des faiblesses de la gouvernance actuelle identifiées durant notre recherche (manque d'indépendance des organes de gestion, nombreux conflits d'intérêts et jeux d'influence, cumuls de fonctions douteux, absence d'audit externe, manque de transparence, ...) cela nous semble peu probable.

Finalement, cette prise de recul nous permet de confirmer notre première intuition : Oui, le football est un sport simple, gouverné de manière complexe et occulte.

Bibliographie

Sources primaires :

Bayat, M. (2019). Administrateur-délégué du Sporting Charleroi et membre du Comité exécutif de l'URBSFA. Charleroi. Rencontré le 23 mai 2019.

Boccar, D. (2019). Secrétaire général de l'ACFF. Cognelée. Rencontré le 16 mai 2019.

François, P. (2019). Secrétaire général de la Pro League. Bruxelles. Rencontré le 21 mai 2019.

Linard, G. (2019). Président fédéral de l'URBSFA. Bruxelles. Rencontré le 13 mai 2019.

Sources secondaires :

ACFF. (2019). *ACFF en chiffres*. En ligne : <https://www.acff.be/acff/acff-en-chiffres> (consulté le 13 avril 2019).

Andreff, W. (2009). Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel, *Revue économique*, 3(60), 591-633, 2009. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-economique-2009-3-page-591.htm>

Anger, G., & Trupiano, L. (2006). *Le Football*. Paris, France : Le Cavalier Bleu.

Anthony R.N. (1965). *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*. Boston, USA : Harvard University Press.

Anthony R.N. (1988). *The Management Control Function*, Boston, USA : The Harvard Business School Press.

Arrondel, L. & Duhautois, R. (2018). *L'argent du football*. Paris, France : Cepremap.

Association française de football amateur. (2018). *Vers une gouvernance modernisée de la Fédération Française de Football : Les propositions de l'Association Française de Football Amateur*. En ligne : http://sports.gouv.fr/IMG/pdf/gouvernance_du_sport-propositions_affa-vd_21juin2018.pdf (consulté le 3 juin 2019).

AWBB (2018). *A propos de l'AWBB*. En ligne : <http://www.awbb.be/a-propos-de-lawbb/> (consulté le 26 novembre 2018).

Bank for International Settlements. (1998). *Cadre pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations bancaires*. En ligne : <https://www.bis.org/publ/bcbs40fr.pdf> (consulté le 17 janvier 2019).

- Banque Mondiale (2008). *La gouvernance collaborative*. En ligne : http://web.worldbank.org/archive/website00818/WEB/ABOUT_F.HTM (Consulté le 23 décembre 2018).
- Barget, E. & Chavinier-Réla, S. (2017). Analyse de la diversité des recettes des clubs sportifs amateurs : une perspective européenne. *Staps*, 2(116), 7-25. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-staps-2017-2-page-7.htm> (consulté le 29 juillet 2019).
- Bayle, E. (1999). *Management et performance des organisations à but non lucratif : le cas des fédérations sportives nationales* (Thèse). Université de Limoges, Limoges.
- Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps* 5(1), 59-81. doi :10.3917/sta.075.0059
- Bayle, E. (2010). La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public : le cas des fédérations sportives françaises. *Politiques et management public*, 27 (1). En ligne : https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_CA6A41DEBD6C.P001/REF (consulté le 25 novembre 2018).
- Bazin, Y., & Magne, L. (2012). *Le contrôle comme pratique (control-as-practice) – Proposition d'une autre grille de lecture du contrôle organisationnel*. Grenoble, France : Comptabilités et innovation.
- Belga b. (2019). *Dossier du Devillage : l'Union belge de football et Sun Reizen acquittés*. L'Avenir. En ligne : https://www.lavenir.net/cnt/dmf20190226_01302187/dossier-du-devillage-l-union-belge-de-football-et-sun-reizen-acquittes (consulté le 12 juin 2019).
- Belga. (2017). *Jupiler Pro League : plus de 2,5 millions de spectateurs se sont rendus dans les stades pour suivre la phase régulière*. Le Soir. En ligne : <https://www.lesoir.be/art/1465137/article/sports/football/football-belge/division-1a/2017-03-21/jupiler-pro-league-plus-25-millions-spectateurs-se-sont-re> (consulté le 8 juin 2019).
- Belga. (2018). *L'Union belge déménage à Tubize et présente un plan en 11 points*. L'Avenir. En ligne : https://www.lavenir.net/cnt/dmf20181017_01243820/l-union-belge-demenage-a-tubize-et-presente-un-plan-en-11-points (consulté le 4 mars 2019).

- Belga. (2019). *Assemblée générale de l'Union belge : un nouveau président et une nouvelle structure*. L'Avenir. En ligne : https://www.lavenir.net/cnt/dmf20190622_01350340/assemblee-generale-de-l-union-belge-un-nouveau-president-et-une-nouvelle-structure (consulté le 25 juin 2019).
- Bellenger, L. (2014). *Choisir l'autorité* (2^{ème} éd.). Paris, France : ESF éditeur.
- Bigot, G. (2014). *Rapports moral et financier*. FFF. En ligne : <https://www.fff.fr/actualites/144788-553299-rapports-moral-et-financier> (consulté le 4 juin 2019).
- Bornarel, F. (2008). Relations de confiance et renforcement du contrôle. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 11(1), 71-104. En ligne : <https://ideas.repec.org/a/dij/revfcs/v11y2008iq1p71-104.html> (consulté le 17 janvier 2019).
- Bouquin, H. (1991). *Le contrôle de gestion* (2^{ème} éd.). Paris, France : PUF.
- Bouquin, H. (1994). Contrôle. *Encyclopédie de Gestion*, 1(33), 667-686.
- Bouquin, H. (2005). *Les fondements du contrôle de gestion* (3^{ème} éd.). Paris, France : PUF.
- Bouquin, H., & Pesqueux, Y. (1999). Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline. *Comptabilité - Contrôle – Audit*, 5(3), 93-105.
- Carù, A., & Cova, B. (2007). *Consuming Experience*. New York, USA: Routledge.
- Chelladurai, P. & Madella, A. (2006). *Human resource management in olympic sport organisations*. Leeds, Angleterre : Human Kinetics.
- Chelladurai, P. (2001). *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*. Paris, France: L'Harmattan.
- Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 2 (2), 51-74. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-1996-2-page-51.htm> (consulté le 16 janvier 2019).
- Clegg, S. (1981). Organization and Control. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 545-562. doi: 10.2307/2392339

- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972, Mars). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), 1-25
doi: 10.2307/2392088
- Cravens D.W., Lassk F. G., Lowa G. S., Marshall G. W., et Moncrief C W. (2004). Formal and Informal Management Control Combinations in Sales Organizations. The Impact on Salesperson Consequences. *Journal of Business Research*, 57(2), 241–248. doi: 10.1016/S0148-2963(02)00322-3
- Da, A., Maurel, C., et Christophe Favoreu. (2018). Interrelations entre système de contrôle informel et système formel de contrôle dans une organisation complexe : cas d'une université française. *Finance Contrôle Stratégie*, 21(1). doi : 10.4000/fcs.2046
- De Standaard. (2014). *Onrust KBVB bereikt climax, ook Kompany onder vuur*. En ligne : https://www.standaard.be/cnt/dmf20140910_01260530 (consulté le 6 juin 2019).
- De Waele, J-M. (2019). En Belgique, les clubs de foot ont très peu réfléchi à la thématique verte. *7sur7*. En ligne : <https://www.7sur7.be/football-belge/en-belgique-les-clubs-de-foot-ont-tres-peu-reflechi-a-la-thematique-verte~aae07df7/> (consulté le 11 juin 2019).
- Decaux, L. (2018). *Risk Management, Internal Control and Auditing*. Syllabus, Louvain School of Management.
- Deloitte, & Touche. (2003). « *Investing in change* » - high level review of the modernisation programme for governing bodies of sport. Londres, Angleterre: UK Sport. En ligne : http://www.lsera.org/old/modernisation/Report_Master_22_July.pdf (consulté le 14 décembre 2018).
- Deloitte. (2018). *Socio-economic impact assessment of the Pro League on the Belgian economy*. Pro League. En ligne : http://www.proleague.be/downloads/Pro_League_Report_2017_2018.PDF (consulté le 8 juin 2019)
- Dermit-Richard, N. (2007). Régulation financière et sport professionnel : les conditions de l'indépendance du régulateur, *Staps*, 2(76), 91-106, 2007. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-staps-2007-2-page-91.htm> (consulté le 23 juillet 2019).
- Dietschy, P. (2010). *Histoire du Football*. Paris, France: Perrin.

- Drut, B. (2014). *Economie du football professionnel*. Paris, France : La Découverte.
- Everaert, B. (2018). « *L'Union belge est devenue ingérable* », dit son CEO. L'Echo. En ligne : <https://www.lecho.be/entreprises/sport/l-union-belge-est-devenue-ingerable-dit-son-ceo/10060040.html> (consulté le 8 juillet 2019).
- Fédération Wallonie-Bruxelles. (2019). *L'Adeps c'est....*. En ligne : <http://www.sport-adepts.be/index.php?id=6684> (consulté le 4 juin 2019).
- Fédération Wallonie-Bruxelles. (2019b). *Projet de décret portant sur le mouvement sportif organisé en Communauté française*. En ligne : http://www.sport-adepts.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=337d480ae9fad977d23ec26ea90828fc67dca30c&file=fileadmin/sites/adepts/upload/adepts_super_editor/adepts_editor/images/articles/827__2018-2019__n6_-_Texte_adopte_en_seance_pleniere_-1.pdf (consulté le 6 juin 2019).
- Fédération Wallonie-Bruxelles. (2019c). *Décret visant l'organisation et le subventionnement du sport en Communauté française*. En ligne : https://drupal2018.assets.rbfa.be/s3fs-public/2018-09/1.1_legisl_base_decret_consolid_dea_4-11-14.pdf (consulté le 18 juin 2019).
- FFF. (2019a). *Les chiffres-clés*. En ligne : <https://www.fff.fr/la-fff/organisation/chiffres-cles-fff> (consulté le 2 juin 2019).
- FFF. (2019b). *Présentation générale de la FFF*. En ligne : <https://www.fff.fr/la-fff/organisation/presentation-generale> (consulté le 11 juillet 2019).
- FFF. (2019c). *Règlement intérieur de la FFF, saison 2019-2020*. En ligne : https://www.fff.fr/static/uploads/media/cms_pdf/0003/68/ea30a24965a03b43ced28c356a52d6d9fea4fa1f.pdf (consulté le 2 juin 2019).
- FFF. (2019d). *Statuts de la FFF, saison 2019-2020*. En ligne : https://www.fff.fr/static/uploads/media/cms_pdf/0003/68/f075cc26a3937107c8e2e117e5eafe9e96198eba.pdf (consulté le 2 juin 2019).
- FFF. (2019e). *Annexe à la convention FFF-LFP, DNCG, saison 2019-2020*. En ligne : https://www.fff.fr/static/uploads/media/cms_pdf/0003/68/ab20d3a336fcabdb5d1b9150b3502589979fab79.pdf (consulté le 4 juin 2019).

- FIFA (2006). *FIFA Big Count*. En ligne : https://fr.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/fmaga_9470.pdf (consulté le 5 décembre 2018).
- FIFA (2007). *Sheffield 150 years history*. En ligne : <https://www.fifa.com/live-scores/news/y=2007/m=10/news=sheffield-150-years-history-621801.html> (consulté le 5 décembre 2018).
- FIFA (2018). *Associations* En ligne : <https://fr.fifa.com/associations/index.html> (consulté le 23 décembre 2018).
- FIFA (2019). *Histoire du football*. En ligne : <https://fr.fifa.com/about-fifa/who-we-are/the-game/index.html> (consulté le 23 décembre 2018).
- Garteiser, M. (2010). *Les belges et le sport : une enquête exhaustive*. E-santé. En ligne : <http://www.e-sante.be/belges-sport-enquete-exhaustive/actualite/389> (consulté le 8 juin 2019).
- Giulianotti, R. (1999). *The Sociology of the Global Game*. Cambridge, Angleterre : Polity Press.
- Goldblatt, D. (2003). *L'encyclopédie mondiale du football 2003-04*. Paris, France : Chronosport eds.
- Guillaume, T. (2016). Les organisations sportives et leurs stratégies, dans les secteurs marchands et non marchands. *Movement & Sport Sciences*, 1(91), 103-104. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-movement-and-sport-sciences-2016-1-page-103.htm?contenu=auteurs> (consulté le 29 mai 2019).
- Gumb, B., & Noël-Lemaître, C. (2007). Le rapport des dirigeants sur le contrôle interne à l'épreuve de l'analyse de discours. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 13(2), 97-126. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2007-2-page-97.htm?contenu=citepar> (consulté le 17 janvier 2019).
- Helfer, J-P., Kalika, M. & Orsoni, J. (2010). *Management stratégie et organisation*. 8^{ème} éd. Paris, France : Vuibert.
- Hermet, G., Kazancigil, A., & Prud'homme, J.-F. (2005). *La gouvernance. Un concept et ses applications*. Paris, France : Karthala.

- Het Laatste Nieuws (2018). *Deze cijfers bewijzen: ons land is voetbal*. En ligne : [https://www.hln.be/de-krant/deze-cijfers-bewijzen-ons-land-is-voetbal~a9f5c3d2/?referer=https%3A%2F%](https://www.hln.be/de-krant/deze-cijfers-bewijzen-ons-land-is-voetbal~a9f5c3d2/?referer=https%3A%2F%2Fwww.hln.be) (consulté le 8 juin 2019).
- Hopwood A. (1974). *Accounting and Human Behaviour*. Londres, Angleterre : Prentice Hall Inc.
- <http://thelawsp.com/lindependance-des-dncg-condition-du-succes-de-la-regulation/> (consulté le 18 juillet 2019).
- Hums, M., Maclean, J., & Zintz, T. (2011). *La Gouvernance au coeur des politiques des organisations sportives*. Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- IFACI. & PWC. (2014). *Pocket guide COSO2013 : Une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement en mutation*. En ligne : http://fichiers.ifaci.com/tmp_fichiers/AD_Pocket_Guide_Coso_Juillet2013_Draft3.pdf (consulté le 16 janvier 2019).
- IFACI. (2011). *Définition de l'audit interne*. En ligne : <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/IOS/temp/Normes%20Audit%20FR.pdf> (consulté le 16 janvier 2019).
- Jaworski B.J., Stathakopoulos V. et Krishnan H.S. (1993). Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*, 1(57), 57–69. DOI: 10.2307/1252057
- Johnson, G. Scholes, K. Whittington, R. & Frery, F. (2005). *Stratégique*. 7^{ème} éd. Montreuil, France : Pearson.
- Kuper, S. & Szymanski, S. (2009). *Why England Lose and Other Curious Football Phenomena Explained*. Londres, Angleterre : HarperSport.
- L'Avenir. (2014). *C'est la crise à l'Union belge : les sujets sensibles s'accumulent*. En ligne : https://www.lavenir.net/cnt/dmf20140910_00526107 (consulté le 6 juin 2019).
- L'Avenir. (2015). *450€ l'hôtel, 550€ pour un chauffeur : le nouveau scandale de l'Union belge*. En ligne : https://www.lavenir.net/cnt/dmf20150629_00670906 (consulté le 6 juin 2019).

- L'Avenir. (2018). *Voici les sports les plus et les moins pratiqués en Wallonie et à Bruxelles*. En ligne : https://www.lavenir.net/cnt/dmf20180223_01129435/tableau-voici-les-sports-les-plus-et-les-moins-pratiques-en-wallonie-et-a-bruxelles (consulté le 8 juin 2019).
- L'internaute. (2019). E-Sport. En ligne : <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/e-sport/> (consulté le 13 juin 2019).
- La Libre. (2015). *L'Union belge réagit au scandale au sein du staff des Diables : « De telles dépenses sont inacceptables »*. En ligne : <https://www.lalibre.be/sports/football/l-union-belge-reagit-au-scandale-au-sein-du-staff-des-diables-de-telles-depenses-sont-inacceptables-559132c33570e4598ca4d889> (consulté le 6 juin 2019).
- Lambert, C. & Sponem, S. (2009). La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 15(2), 113-144. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrôle-audit-2009-2-page-113.htm> (consulté le 23 janvier 2019).
- Laroche, S. (2012). *Les médias sociaux, nouveau canal d'influence dans la stratégie relationnelle des marques* (Master's thesis). Université de Strasbourg, Strasbourg.
- Le Soir. (2017). *Droits TV : La Jupiler Pro League presque au même niveau que l'Eredivisie*. En ligne : <https://plus.lesoir.be/92310/article/2017-05-02/droits-tv-la-jupiler-pro-league-presque-au-meme-niveau-que-leredivisie> (consulté le 18 mai 2019).
- Le Soir. (2018). eSport : *La Belgique emboîte enfin le pas*. En ligne : <https://plus.lesoir.be/183462/article/2018-10-09/esport-la-belgique-emboite-enfin-le-pas> (consulté le 8 juin 2019).
- Le Soir. (2019). *Marc Coucke quitte la présidence de la Pro League : « Il y avait d'énormes cas de conflit d'intérêts »*. En ligne : <https://www.lesoir.be/219437/article/2019-04-19/marc-coucke-quitte-la-presidence-de-la-pro-league-il-y-avait-denormes-cas-de> (consulté le 16 juin 2019).
- Le Soir. (2019b). *Ecologie : le football belge doit passer des paroles aux actes*. En ligne : <https://plus.lesoir.be/216302/article/2019-04-03/ecologie-le-football-belge-doit-passer-des-paroles-aux-actes> (consulté le 16 juin 2019).
- Marcus, L.P. (2014). Les grandes entreprises face à la puissance des médias sociaux. La Tribune. En ligne :

- <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/20140917trib9c540db49/les-grandes-entreprises-face-a-la-puissance-des-media-sociaux.html> (consulté le 18 janvier 2019).
- Mayaux, F. (1999). Typologie des Conseils d'administration d'associations. *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 272, 45-57. En ligne : <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k62095785/f49.image.r=Revue%20des%20%C3%A9tudes%20coop%C3%A9ratives.langFR> (consulté le 17 décembre 2018).
- Milecan, G. (2005). *Arrêt Bosman : Le jour où le foot a changé*. La Libre. En ligne : <https://www.lalibre.be/sports/football/arret-bosman-le-jour-ou-le-foot-a-change-51b88c8de4b0de6db9ad20d3> (consulté le 4 décembre 2018)
- Mintzberg, H. (1999). *Le Management - Voyage au centre des organisations*. Paris, France: Editions de l'Organisation.
- Mintzberg, T. (1982). *Structure & dynamique des organisations*. Paris, France: Editions de l'Organisation.
- Organisation des Nations Unies. (2012). *Un system task team on the post-2015 UN development agenda*. En ligne : https://www.un.org/millenniumgoals/pdf/Think%20Pieces/7_governance.pdf (consulté le 1 décembre 2018)
- Organisation Internationale de Normalisation. (2010). *ISO26000:2010 Guidance on social responsibility*. En ligne : <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en> (consulté le 29 novembre 2018).
- Paquerot, M. (1996). L'enracinement des dirigeants et ses effets. *Revue Française de Gestion*, 111, 212-225.
- Piéron, M., & De Knop, P. (2000). *Gestion et organisation du sport en Belgique*. Bruxelles, Belgique: Fondation Roi Baudoin.
- Portal, M. (2011). Les déterminants de la qualité de l'audit, le cas de l'audit des comptes publics. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 17(1), 37-65. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2011-1-page-37.htm> (consulté le 23 janvier 2019).
- Pro League. (2019). *Compendium des règles*. 2^{ème} édition. Bruxelles : Belgique.

- Pujol, L. (1995). *La crise au sein des associations* (Thèse). Université du Maine, Le Mans. En ligne : http://cyberdoc.univ-lemans.fr/theses/1995/1995LEMA2002_1.pdf (consulté le 28 décembre 2018).
- RTBF. (2014a). *Plus de 300.000€ gaspillés par l'Union belge au Brésil*. En ligne : https://www.rtbf.be/sport/football/detail_plus-de-300-000-gaspilles-par-l-union-belge-au-bresil?id=8338159 (consulté le 6 juin 2019).
- RTBF. (2014b). *Camping « Devillage », dans l'enfer des supporters belges au Brésil*. En ligne : https://www.rtbf.be/info/societe/detail_camping-devillage-dans-l-enfer-des-supporters-belges-au-bresil?id=8292116 (consulté le 12 juin 2019).
- RTBF. (2015). *En quoi consiste la réforme du championnat*. En ligne : https://www.rtbf.be/sport/football/belgique/jupilerproleague/detail_en-quoi-consiste-la-reforme-du-championnat?id=8968271 (consulté le 14 juin 2019).
- RTL. (2014). *Steven Martens, le patron des diables sur les 400.000 euros perdus : « c'est inacceptable »*. En ligne : <https://www.rtl.be/sport/football/diables-rouges/steven-martens-le-patron-des-diables-sur-les-400-000-euros-perdus-c-est-inacceptable--595756.aspx> (consulté le 6 juin 2019).
- RTL. (2015). *Steven Martens, le directeur de l'Union belge démissionne : « La situation de ces derniers mois est néfaste pour le football belge »*. En ligne : <https://www.rtl.be/sport/football/diables-rouges/remous-a-l-union-belge-steven-martens-jette-l-eponge-699075.aspx> (consulté le 6 juin 2019).
- Slack, T. (2001). *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*. Paris, France: L'Harmattan.
- SPF Justice. (2019). *21 DECEMBRE 1998. Loi relative à la sécurité lors des matches de football*. En ligne : http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=1998122140&table_name=loi (consulté le 18 mai 2019).
- Springuel, A. (2011). L'influence dans la stratégie des entreprises. *Revue internationale d'intelligence économique*, 2(3), 153-160. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-internationale-d-intelligence-economique-2011-2-page-153.htm?contenu=auteurs> (consulté le 18 janvier 2019).

- T'Kint, P. (2018). *Les espoirs en amateurs dès 2019 : invraisemblable*. Sport Magazine. En ligne : <https://sportmagazine.levif.be/sport/foot-national/les-espoirs-en-amateurs-des-2019-invraisemblable/article-normal-941997.html> (consulté le 2 juillet 2019).
- The FA. (2019a). *The history of the FA*. En ligne : <http://www.thefa.com/about-football-association/what-we-do/history> (consulté le 2 Janvier 2019).
- The FA. (2019b). *The FA Council*. En ligne : <http://www.thefa.com/about-football-association/who-we-are/the-fa-council> (consulté le 5 juin 2019).
- The FA. (2019c). *The FA structure*. En ligne : <http://www.thefa.com/about-football-association/who-we-are/structure> (consulté le 5 juin 2019).
- The FA. (2019d). *The FA Handbook 2019-2020*. En ligne : <http://handbook.fapublications.com/> (consulté le 5 juin 2019).
- The Lawsp. (2016). *L'indépendance des DNCG : condition du succès de la régulation*. En ligne :
- Thibaut, A. (2000). Les politiques du sport dans la Belgique fédérale. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 18(1683), 1-45. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2000-18-page-1.htm> (consulté le 5 juin 2019).
- Thirion, X. (2019). *Union belge : un plan de réforme qui déménage*. L'Avenir. En ligne : https://www.lavenir.net/cnt/dmf20181017_01244158/union-belge-un-plan-de-reforme-qui-demenage (consulté le 8 juillet 2019).
- Transparency International France. (2013). *Dictionnaire de la corruption*. En ligne : <https://transparency-france.org/actu/definition-conflit-dinterets/> (consulté le 23 juillet 2019).
- URBSFA. (2014). *Nombre record d'affiliés à l'URBSFA*. En ligne : <http://www.belgianfootball.be/fr/nouvelles/nombre-record-d%E2%80%99affili%C3%A9s-%C3%A0-l%E2%80%99urbsfa> (consulté le 30 novembre 2018).
- URBSFA. (2014b). *Rapport financier annuel 2013-2014*. En ligne : <https://ds1.static.rtf.be/article/pdf/financialreview-2013-2014-fr-1422436476.pdf> (consulté le 27 avril 2019).

- URBSFA. (2018). *Projets sociaux*. En ligne : http://www.belgianfootball.be/fr/page_block/corporate-social-responsibility-homepage-top-fr (consulté le 30 novembre 2018).
- URBSFA. (2019a). *Présentation du centre*. En ligne : <https://www.belgianfootball.be/fr/belgian-football-centre/presentation-du-centre> (consulté le 2 juillet 2019).
- URBSFA. (2019b). *Belgian Homeless Cup*. En ligne : <https://www.belgianfootball.be/fr/propos-de-nous/projets-sociaux/belgian-homeless-cup> (consulté le 3 juillet 2019).
- URBSFA. (2019c). *Règlement fédéral 2018-2019*. En ligne : http://static.belgianfootball.be/project/publiek/reglement/reglement_fr.pdf (consulté le 1 août 2019).
- URBSFA. (2019d). *Structure*. En ligne : <https://www.belgianfootball.be/fr/propos-de-nous/qui-sommes-nous/bonne-gouvernance/structure> (consulté le 11 avril 2019).
- URBSFA. (2019e). *Une nouvelle ère pour l'URBSFA*. En ligne : <https://www.belgianfootball.be/fr/nouvelles/une-nouvelle-ere-pour-lurbsfa> (consulté le 23 juin 2019).
- URBSFA. (2019f). *Statuts coordonnés de l'ASBL URBSFA*. En ligne : https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/belgianfootball/s3fs-public/rbfa/docs/pdf/legal/good_governance/fr/proposition_statuts_coordonne%CC%81s_ASBL.pdf (consulté le 1 août 2019).
- Valin, G., Gavanou, J.-F., Guttman, C., & Le Vourc'h, J. (2006). *Controlor & Auditor*. Paris, France: Dunod.
- Van Wart M. (2013). Administrative Leadership Theory: A Reassessment after 10 Years. *Public Administration*, 91(3). doi :10.1111/padm.12017
- Wikipedia. (2019). *Fédération anglaise de football*. En ligne : https://fr.wikipedia.org/wiki/F%C3%A9d%C3%A9ration_anglaise_de_football (consulté le 5 juin 2019).

Annexes

Annexe 1 : L'affaire Footgate

Le 10 Octobre 2018, une vague importante de perquisitions simultanées est menée à travers toute la Belgique. Celle-ci secouera le microcosme du football belge. Elles découleront en de nombreuses inculpations, principalement des agents de joueurs (Belga, 2018).

Ces derniers, qualifiés aussi d'*intermédiaires*, sont des personnes qui « *à titre occasionnel ou habituel et contre rémunération, mettent en rapport les parties (joueurs et clubs) intéressées à la conclusion d'un contrat, d'une activité sportive* » (Articlaw, 2019). Leur arrestation furent principalement motivées par des suspicions de commissions illicites, de cadeaux malveillants ou encore de fraude fiscale (Belga, 2018).

L'affaire prendra des proportions énormes et inattendues. En effet, les écoutes téléphoniques menées dans le cadre de l'enquête déboucheront sur la découverte, fortuite, de tentatives de falsification de la compétition. Il s'avéra que lors de la dernière journée du championnat 2017-2018, un ou plusieurs matches ont été la cible de tentative de corruption. Plus précisément, lors des rencontres opposant le *YRFC Malines* à *Waasland-Beveren* et l'*AS Eupen* à l'*Excel Mouscron*, en mars 2018 (RTBF, 2019). Ce jour-là, les équipes malinoise et mouscronnoise menaient une lutte à distance pour le maintien. L'équipe qui réaliserait le moins bon résultat était condamnée à la relégation. Il s'avéra que les dirigeants de Malines ont tenté de falsifier leur rencontre en approchant, entre autres, la direction waaslandienne (RTBF, 2019).

Entre autres, les écoutes téléphoniques d'un agent de joueur, Dejan Veljkovic, ont également mis en cause l'intégrité de deux arbitres, les mieux notés à l'époque en Belgique. Ils furent, aussitôt, radiés de la Fédération (RTL, 2018).

Par ailleurs, Dejan Veljkovic, qui s'avéra être l'homme au cœur du scandale, demandera le statut de repentir auprès de la justice belge en échange d'informations, ce qui constituait une grande première en Belgique (Zidda, 2018).

Ce dossier épineux aux multiples rebondissements fut également mis à l'instruction par la Fédération de football. Une pression intense pesait sur ses instances disciplinaires en raison de la nécessité de rendre une décision rapidement. Les délais étaient très courts puisqu'elles devaient absolument rendre leur verdict avant la fin de la saison, soit le 30 juin 2019 (Belga, 2019). En effet, il était crucial pour la Fédération et les clubs d'avoir des garanties pour

la saison suivante, notamment concernant la composition des séries mais également l'attribution des places européennes.

Aujourd'hui, après de multiples recours, plusieurs dirigeants de Malines ont été suspendus par la Fédération. Le club fut également privé de Coupe de Belgique et d'Europa League (Witvrouw, 2019). L'affaire est loin d'être classée et l'on peut s'attendre de nouveaux rebondissements, notamment en raison du statut de repentis de l'agent de joueurs Dejan Veljkovic.

De son côté, la Fédération a déjà fait part de sa volonté de, entre autres, mieux encadrer les intermédiaires, par exemple via la création d'une *Clearing House* (Pro League, 2019). Cependant, près d'un an après le début du scandale, les réformes se font toujours attendre.

Sources :

Articlaw. (2019). *L'agent sportif*. En ligne : <https://articlaw.net/legal/lagent-sportif/> (consulté le 6 août 2019)

Belga. (2018). *Scandale dans le foot belge, retour sur la chronologie des faits*. Le Vif. En ligne : <https://www.levif.be/actualite/belgique/scandale-dans-le-foot-belge-retour-sur-la-chronologie-des-faits/article-normal-1039373.html> (consulté le 06 août 2019).

Belga. (2019). *Footgate : la commission des litiges d'appel fixe l'agenda du dossier disciplinaire*. RTBF. En ligne : https://www.rtb.be/sport/dossier/seisme-dans-le-football-belge/detail_footgate-la-commission-des-litiges-d-appel-fixe-l-agenda-du-dossier-disciplinaire?id=10208778 (consulté le 06 août 2019).

Pro League. (2019). *La Pro League présente la Clearing House lors de l'Assemblée Générale des European Leagues*. En ligne : http://www.proleague.be/fr/nouvelles/article.html?Article_ID=855923 (consulté le 06 août 2019).

RTBF. (2019). *Malines et Waasland-Beveren convoqués, Eupen-Mouscron classé sans suite*. En ligne : https://www.rtb.be/sport/football/belgique/jupilerproleague/detail_malines-et-waasland-beveren-convoques-eupen-mouscron-classe-sans-suite?id=10203038 (consulté le 06 août 2019).

RTL. (2018). *L'Union belge confirme : Sebastien Delferiere et Bart Vertenten n'arbitreront plus jamais*. En ligne : <https://www.rtl.be/sport/football/football-belgique/l-union->

belge-le-confirme-sebastien-delferiere-et-bart-vertenten-n-arbitreront-plus-jamais--1069080.aspx (consulté le 06 août 2019).

Witvrouw, F. (2019). *Malines privé de coupe de Belgique et d'euroleague* L'Echo. En ligne : <https://www.lecho.be/entreprises/sport/malines-prive-de-coupe-de-belgique-et-d-euroleague/10145972.html> (consulté le 06 août 2019).

Zidda, G. (2018). *Veljkovic collabore avec la justice en échange d'une remise de peine*. RTBF. En ligne : https://www.rtb.be/sport/dossier/seisme-dans-le-football-belge/detail_veljkovic-collabore-avec-la-justice-en-echange-d-une-remise-de-peine?id=10077546 (consulté le 06 août 2019).

Annexe 2 : L'affaire Zheyun Ye

Qualifiée comme plus grand scandale de l'histoire du football belge, cette affaire porte le nom de « l'homme d'affaire » chinois Zheyun Yé, chef d'orchestre de ce dossier de fraude, de corruption et d'extorsion (Swysen, 2018). En effet, il est à l'origine de la création d'un vaste réseau de joueurs corrompus entre 2004 et 2006 (Belga, 2014). Pour résumé, il se faisait passer pour un investisseur auprès des clubs alors que ses objectifs réels étaient d'avoir la main mise sur des matches de première division afin de pouvoir influencer et orienter les résultats. Il a ainsi pu empocher des millions d'euros, ainsi que tout un réseau de mafieux chinois en pariant sur les matches dont il avait le contrôle (Swysen, 2018).

Si ce dossier a mené à l'arrestation de nombreuses personnes, dont des joueurs, des agents et des dirigeants de club, aujourd'hui, l'affaire est toujours à l'instruction. Zheyun Yé n'a, lui, jamais été retrouvé (RTBF, 2010 ; Swysen, 2018).

Sources :

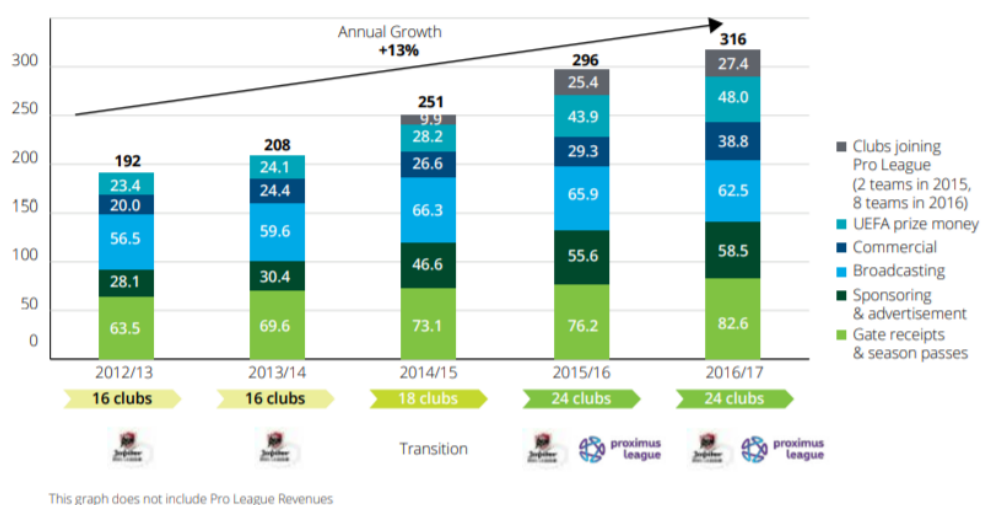
Belga. (2014). *Matches truqués : Zheyun Ye condamné à cinq ans de prison, Put écope de deux ans ferme*. La Libre. En ligne : <https://www.lalibre.be/belgique/matches-truques-zheyun-ye-condamne-a-cinq-ans-de-prison-put-ecope-de-deux-ans-de-prison-ferme-539aedca3570d60b4dc704c6> (consulté le 06 août 2019).

Delepierre, F. (2005). *Zheyun Ye met le feu au foot*. En ligne : https://www.lesoir.be/art/ye-zheyun-met-le-feu-au-foot_t-20051123-001TDV.html (consulté le 06 août 2019).

RTBF, (2010). *Affaire Zheyun Ye : 31 personnes renvoyées en correctionnelle*. En ligne : https://www.rtbf.be/info/societe/detail_affaire-zheyun-ye-31-personnes-renvoyees-en-correctionnelle?id=4904873 (consulté le 06 août 2019).

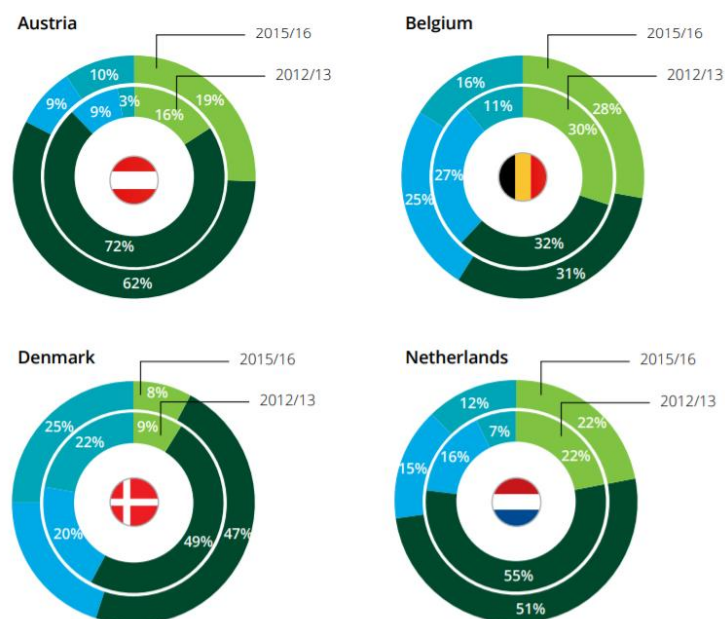
Swysen, D. (2018). *Zheyun Ye localisé en Chine*. La Libre. En ligne : <https://www.lalibre.be/sports/football/zheyun-ye-localise-en-chine-51b8e43be4b0de6db9c52caa> (consulté le 06 août 2019).

Annexe 3 :



Evolution du chiffre d'affaire total des clubs de la Pro League.
(Source : Deloitte, 2018)

Annexe 4 :



Répartition du chiffre d'affaire total dans les pays "similaires". (Source : Deloitte, 2018)

Annexe 5 : Retranscription des interviews

A. Mehdi Bayat Président de l'URBSFA depuis juin 2019 et Administrateur-délégué du Sporting de Charleroi

- **Dans un premier temps, pourriez-vous me décrire votre rôle au Sporting de Charleroi et à la Fédération ?**

Je suis l'administrateur délégué du Sporting de Charleroi. J'occupe également la fonction d'administrateur au sein de la Pro League. Je suis également membre du Comité exécutif de la Fédération et membre du conseil d'administration de la Fédération. Je suis aussi vice-Président de la Commission Technique en charge des Diables Rouges. Cela fait beaucoup de fonctions, quand même.

- **Justement, par rapport à cela, vous ne craignez pas les doutes sur votre neutralité ? Vous êtes présent dans tous les camps. N'existe-t-il pas un risque de conflit d'intérêts ? En tout cas vis-à-vis de l'extérieur ?**

Il y a clairement un risque de conflits d'intérêts, de problèmes par rapport à l'extérieur en termes d'image et tout ce qu'il en est. D'ailleurs, cela existe, malheureusement. Mais je pense que tu ne peux pas tenir dans ces fonctions-là, à moyen terme, si tu n'as pas justement ce devoir de neutralité, un sens de l'intérêt général, qui est le plus important pour moi, et puis surtout si tu ne travailles pas. Parce que le problème c'est qu'on a souvent l'impression que, parce qu'on siège au sein du Comité exécutif ou au sein de la Pro League ou des choses comme ça, les choses tombent tout de suite et que c'est acquis. Non. Moi, je connais des tas de membres qui sont au sein du Comité Exécutif, par exemple, de la Fédération, et qui ne font rien. Ils ne font rien et qui viennent à deux assemblées générales par an quand ils sont présents et ils ne font finalement qu'acter ou voter effectivement certains points stratégiques.

Moi, je suis quelqu'un qui travaille. C'est-à-dire que je prends des missions, des objectifs et j'essaie de les atteindre. Et toujours fait en toute transparence avec les membres du conseil d'administration, que ce soit au sein de la Pro League ou de la Fédération. Je pense que c'est ce qui m'a permis de gagner finalement une certaine crédibilité, et que, aussi, probablement étant le plus jeune à la table, à un moment donné on dit : « lui il encaisse plus, il a plus d'énergie, il peut travailler plus que les autres, il fait bien son boulot, et bien écoute pourquoi pas ? ». Et c'est vraiment comme cela que ça a commencé parce que moi, au début, j'ai commencé au CA de la Pro League, et puis on a dit : « bon, Mehdi, est-ce que tu n'irais pas à la Fédération ? Parce que bon, tu es jeune, tu as de bonnes idées, t'es dynamique et puis ça pourrait peut-être apporter un plus à la Fédération ».

Puis j'ai été élu au Comité Exécutif. De là, on m'a envoyé d'abord dans un département Règlement (ndlr : la CRN) qui est quelque chose avec lequel je ne pensais avoir aucun atome crochus avec ça. Et puis finalement, ça m'a permis de comprendre complètement le système de fonctionnement de la Fédération, au niveau de son règlement.

Et puis, après avoir fait mes marques là, on m'a dit : « Mehdi, tu n'irais pas au Conseil d'Administration parce que justement t'as de bonnes idées, t'es jeune, t'es dynamique ». C'est toujours un peu le même discours qui ressort.

Mais surtout, et je crois que le plus important c'est toujours ça, il ne faut jamais profiter d'une position qu'on occupe pour pouvoir défendre un intérêt personnel. Si on rentre dans ce schéma-là, ça se voit, ça se sent. J'en connais beaucoup qui ont, malheureusement, tiré sur leurs intérêts personnels, mais ils ne tiennent jamais dans la longueur. Moi, ça fait déjà plusieurs années que je suis là, et j'ai réussi, je pense, à gagner la confiance des gens parce que je défends toujours l'intérêt général en priorité. Et c'est ce qui fait, lorsque l'on se retrouve dans ce genre de position, qu'il faut être au-dessus de la mêlée. Il ne faut

pas commencer à avoir cette vision. Je suis élu par les membres qui m'envoient là, je dois l'accomplir et ce de la meilleure des manières.

Après, chacun vit avec sa conscience, moi je me lève le matin, je me regarde dans le miroir, je me dis que je suis fier du travail que je fais, de la manière dont je le fais. Il y en a peut-être d'autres qui, à un moment donné, ont des remords parce qu'ils se diront qu'ils n'ont peut-être pas été justes ou équitables.

- **Pour vous, c'est cela le contrôle : Vous êtes élus et même réélus, et si les membres en ont décidé ainsi c'est qu'ils sont satisfaits de votre neutralité.**

Pas du tout, parce qu'après on rend des comptes aussi. On rend des comptes de manière régulière aussi. Je vais dire, moi je rends des comptes à chaque conseil d'administration que j'ai, on a eu une assemblée générale de la Ligue hier... On rend des comptes à un moment. On explique ce qui se passe. Le travail permet de rendre des comptes. Quand tu vois l'évolution de dossiers que tu sais que tu as participé... Tu sais, le seul problème qu'on a c'est qu'on doit essayer à un moment donné de trouver des moyens et des outils technologiques qui nous permettent d'avoir des contrôles quasi-permanents. Qui ne sont pas des contrôles mais qui permettent de suivre l'évolution d'un travail.

Dans mon propre club, on est en train aujourd'hui d'installer la digitalisation du club. On est en train d'utiliser, je ne savais même pas qu'ils existaient... J'ai pris quelqu'un qui est un responsable digital qui est en train d'implémenter des outils de traçabilité dans le travail que sont Slack, Traiload, tous des trucs de ce style-là.

Mais ça aujourd'hui, si on pouvait implémenter ce type de système-là... Va expliquer ça à des gars, avec tout le respect que j'ai pour l'âge, quand tu vas expliquer ça à des personnes qui sont beaucoup plus âgées... Tu as rencontré Gérard Linard qui est le Président de la Fédération, il est âgé. Donc il a du mal avec tout ce qui est technologie moderne. Et malgré cela, c'est quelqu'un qui est ouvert véritablement d'esprit, il est très, très ouvert. Et il a fait un travail exceptionnel à la Fédération. Mais ces gars-là aujourd'hui, c'est peut-être un peu tard pour essayer d'aller les mettre sur ces systèmes-là. Et toute la nouvelle génération c'est ça qu'on doit faire.

On doit implémenter vraiment aujourd'hui des systèmes car on n'a rien à cacher. Le gros problème que l'on a aujourd'hui dans le monde du foot, et c'est le gros défaut qu'on a par rapport à l'extérieur, c'est que les gens pensent qu'on est dans un truc opaque, fermé, où on ne sait pas comment ça se passe et qu'il n'y a que des manipulateurs.

- **De l'extérieur, c'est très difficile de distinguer qui fait quoi exactement. On a l'impression qu'il y a des imbroglios partout.**

Bien sûr ! Et puis, on mélange surtout la Ligue et la Fédération tout le temps, on ne sait pas quelle est la différence entre l'un et l'autre, et puis on retrouve toujours les mêmes personnes... A un moment donné on dit : « Mehdi Bayat on le retrouve partout, qu'est-ce qu'il fait ? ».

- **De l'extérieur, c'est très peu clair.**

Vraiment. Et finalement, les gens ont du mal à assimiler. Alors qu'en réalité, nos tâches sont très claires. Les missions que l'on a à accomplir sont clairement définies. Et si, un jour, on peut donner la possibilité par exemple de mettre en place un système, un peu comme Slack, qui permettrait de dire aux gens : « Ben voilà où est-ce qu'il en est, il est là, dans cette commission-là, voilà son but et une fois que c'est terminé on sait où il en est et on passe à autre chose ».

Il y a des moyens aujourd'hui qui nous permettent de vraiment implémenter ce genre de systèmes-là. Même pour des membres qui sont dans le CA. Ça apporterait beaucoup de clarté et c'est des solutions que moi je pousserai, par exemple. Parce qu'encore une fois, je n'ai rien à cacher ! Mais le problème c'est que je ne peux pas, moi, en permanence, communiquer. La presse s'en donnerait à cœur joie, hein. Moi je pourrais appeler les journalistes et dire : « voilà, aujourd'hui j'ai fait ça pour la Ligue, ça pour la Fédération et ça pour mon club ». Ils sont preneurs. Mais bon, ce n'est pas non plus...

- **Quand Peter Bossaert parle dans son plan de transparence et de contrôle externe, c'est un...**

Complètement, c'est un des éléments. Alors, je ne sais pas si c'est vraiment ça qu'il veut mettre en place, Peter. Mais je sais qu'il veut aller aussi vers des solutions qui peuvent nous permettre d'aller en ce sens.

- **Ok. Par rapport à votre rôle à la Commission Technique, en quoi cela consiste-t-il exactement ? Il n'y a aucune information ni sur le site de la Fédération ni dans le règlement où les statuts.**

La Commission Technique, c'est une commission... Alors, il y a une commission élargie et une commission un peu plus restreinte. Il y a un Président, Bart Verhaeghe, et un vice-Président, moi. La responsabilité de la Commission Technique c'est de mettre en place toute la ligne directrice stratégique sportive de la Fédération. Donc, ça veut dire que notre responsabilité de choisir, par exemple, Roberto Martinez, le Directeur Sportif, et les accompagner stratégiquement et budgétairement à pouvoir appliquer une formule et développer le football belge. Et ça part de la responsabilité de toutes les équipes nationales. On part avec les Diables Rouges qui sont, évidemment, les plus visibles. Mais on a aussi la charge de faire le suivi d'âge des catégories de U12 à U21.

- **Dans ce rôle-là, vous devez rendre des comptes à qui ?**

Au Conseil d'Administration, à chaque fois. Au CA de la Fédération à qui nous faisons nos rapports. A chaque CA il y a un rapport de la commission technique. Bon, s'il n'y a rien, il n'y a rien.

- **C'est aussi le CA qui vous a nommé à cette place-là ?**

Oui, tout à fait.

- **Je reviens avec ça, mais, par rapport à cette place-là, n'y a-t-il pas de nouveau des risques de conflits d'intérêts ? Si un joueur de Charleroi est sélectionné ou si Felice Mazzu devient entraîneur des Diables Rouges, par exemple.**

Alors, il pourrait il y en avoir. Mais, encore une fois, tu sais... Quand tu vas engager un garçon comme Roberto Martinez et que tu le mets là, tu vas chercher un profil de très haut niveau et avec qui les règles sont très claires dès le départ. Tu ne peux pas aller voir Roberto Martinez et lui dire de prendre Dorian Dessoileil parce que je trouve qu'il est bon, qu'il est belge, il est grand, il est beau, il devrait être en équipe nationale. Là, Martinez va me dire : « Mehdi, je suis désolé, tu peux me dire que tu crois qu'il y a ci ou qu'il y a ça qui ne va pas dans mon staff ou que l'on a trop de monde, que budgétairement j'ai peut-être exagéré sur l'une ou l'autre chose, des choses comme ça, mais ta responsabilité ce n'est pas de choisir qui est Diable Rouge ».

Ma responsabilité, c'est de mettre en place un staff et de le laisser travailler. A partir de ce moment-là, il n'y a pas de conflits d'intérêts.

De nouveau, dans la tête des gens, ils vont se dire que Mehdi Bayat qui est là, il va pousser pour l'un ou pour l'autre. Alors évidemment, pourquoi la relation a été beaucoup plus forte entre l'équipe nationale et moi que par exemple Bart Verhaeghe. Aujourd'hui, l'équipe nationale qu'on a, 95% de nos joueurs viennent de l'étranger. Donc, bon, ce n'est pas Charleroi qui va créer un problème. Ce n'est pas moi qui vais aller transférer un Diable Rouge, on ne dira pas que la proximité que j'ai avec les joueurs a permis d'en attirer à Charleroi. Je ne vais pas transférer Eden Hazard à Charleroi. Moi je suis moins dans ce scénario là. Et dans une moindre limite je dirais Bruges l'est aussi mais on pourrait dire qu'éventuellement il pourrait il y avoir quand même quelque chose.

- **Parce qu'il y a dix ans, là, par exemple, cela aurait été possible.**

Je pense, par exemple, que c'est plus un problème, aujourd'hui, que Vincent Kompany soit entraîneur d'Anderlecht et sélectionnable pour les Diables Rouges. Il y a beaucoup plus de conflits d'intérêts. Parce que lui, il est entraîneur. Il côtoie des joueurs, il peut être dans une relation tout à fait différente de celle dans laquelle moi je suis. Je ne suis pas tous les jours à l'entraînement. Moi j'ai en place une structure et quand les Diables arrivent je pense en moyenne deux fois à Tubize : « les gars, tout va bien ? ». Alors,

j'ai eu des périodes compliquées hein, quand j'étais en négociation avec eux sur leurs droits d'images, sur les bonus et toutes ces choses-là, là j'ai passé des nuits entières à Tubize avec eux.

Mais une fois que la structure est implémentée, qu'elle est en place, après moi limite je prends de plus en plus de recul par rapport à ça.

- **Par rapport à vos rôles au sein du Comité Exécutif et du CA de la Fédération. Quels sont pour vous les problèmes principaux de gouvernance et de gestion globale à la Fédération à la l'heure actuelle ?**

Je crois très clairement que le plus gros problème qu'on a... Alors, on est en train de mettre en place une nouvelle structure avec l'arrivée de Peter Bossaert. On est en train de rendre beaucoup moins opaques tous les règlements. Et le modèle des fonctionnements.

Le problème, c'est que personne n'arrive à comprendre comme ça fonctionne. Donc on doit être : 1) Beaucoup plus transparent. 2) Mettre au point une méthodologie qui va nous permettre d'expliquer aux gens de manière claire ce qu'il en est.

Moi, j'avais fait à l'époque... Avant la Coupe du Monde, j'avais pris le guide d'un groupe de communication, j'avais dit qu'on devait être capable, sur un petit format A4, je ne sais pas si on te l'a donné ou pas... C'est un petit document qui explique c'est quoi la Fédération. Mais juste, c'est quoi la fédération. Comment elle est composée. Qui sont ses membres, combien de membres on a. Quel est son rôle. C'est un petit dépliant comme ça A4, plier en deux morceaux. Je n'en ai pas ici mais quand tu es à la Fédération demande-le, vraiment.

Ils ne l'ont pas pris au sérieux au départ. On n'a pas pu bien communiquer dessus au départ, parce qu'en plus il y a eu des changements. L'idée était de simplement être capable, très rapidement, d'expliquer, à une grand-mère, c'est quoi la Fédération.

Le plus gros problème de la Fédération c'est que personne n'arrive aujourd'hui à savoir c'est quoi. Même en interne, on n'arrive pas à la comprendre. Alors aujourd'hui, on est en train de mettre en place une vraie réforme. Avec la fusion de l'asbl et de l'association de fait, on remet de l'ordre. Partir d'un modèle classique en disant ben voilà il y a un conseil d'administration, une AG, un management avec des rôles bien définis, et ainsi de suite, et vraiment apporter beaucoup plus de transparence. Ajoutez à ça, ensuite, on met en place une structure et on la laisse travailler. Et on a ensuite des personnes qui sont en place comme dans toutes sociétés dans un conseil d'administration avec un rôle bien défini, ils sont là simplement pour mettre en place une stratégie, donner le budget et l'opérationnel est entièrement dans la main du management. C'est tout.

- **Dans cette optique-là, le rôle du futur Président Fédéral sera beaucoup plus protocolaire. C'est une bonne chose, selon vous ?**

Oui, moi je pense que de toute manière... Après, tu sais, encore une fois, le rôle est celui que la personne prendra ou ne prendra pas. Avant Gérard Linard, on a eu pendant des années des présidents, surtout le dernier De Keersmaecker qui était, avec tout le respect que j'ai pour lui, quelqu'un qui, finalement, disait oui à tout. Il était vraiment dans un rôle protocolaire.

Gérard Linard, lui, il est arrivé, il a eu une double fonction en plus pendant toute une période, il a vraiment mis de l'ordre dans les finances de la fédération et on le voit aujourd'hui, c'est concret, ça se voit dans les chiffres. Il a apporté un réel plus par rapport à ça.

Le prochain rôle du Président sera surtout d'être le ciment du système de fonctionnement. Son rôle, bien que protocolaire, sera toujours vraiment très important, parce qu'il devra toujours être capable de représenter la Fédération par rapport à l'extérieur. Et quand tu représentes, tu es un symbole. Et c'est là où il a un rôle à jouer. Pour justement pouvoir permettre que toutes les réformes soient bien comprises et bien expliquées.

- **Mais vous voulez aussi, surtout, limiter son implication dans la gestion quotidienne ? C'est-à-dire que vous voulez vraiment la laisser aux mains de professionnels, du Secrétaire Général et du CA ?**

Dans tous les cas de figure, le Président sera aussi le Président du CA. Il siègera là et il sera là. Évidemment que l'opérationnel devra faire ce qu'il a à faire, mais le Président doit quand même avoir un rôle de représentation très important.

Lorsque tu ouvres un journal aujourd'hui, sur les quarante pages il y en a vingt qui sont occupées par le foot. C'est-à-dire que le foot est très important et donc la représentation aussi. Pour moi, on ne pourra jamais arriver à simplement dire que le rôle du Président est un rôle protocolaire. Ça n'a pas de sens.

- **Par rapport à l'indépendance de la Fédération. Lorsqu'il a démissionné, Marc Coucke a déclaré qu'il souhaitait une personne indépendante à la tête du CA. Hier, c'est justement Peter Croonen, Président de Genk, qui a été élu. Donc, de nouveau un représentant de club.**

Pourquoi ? Parce que je pense que Marc Coucke était arrivé avec la vision d'un entrepreneur mais qui n'a pas encore toute l'expérience pour être un bon dirigeant du monde du foot. Moi, ça fait dix-sept ans que je suis là. J'ai occupé différentes fonctions dans mon club avant d'en être le patron. Et ça fait maintenant presque cinq ans que j'occupe des fonctions à la Ligue et à la Fédération. Et en tout cas, ça fait très longtemps qu'en tant que représentant du Sporting Charleroi, même sans être au CA de la Ligue j'ai participé à différentes AG.

On a déjà essayé d'avoir un Président indépendant. Le problème qu'il y a, c'est qu'aujourd'hui, à la Ligue, on a un Directeur Général, un CEO, Pierre François. Il est en charge de l'opérationnel. Le Président, encore une fois, n'est que le président du CA. Pour lequel siège le CEO. Si demain, tu veux aller chercher un indépendant, tu vas devoir, de nouveau aller chercher un indépendant que tu vas payer. Mais pour venir et faire quoi ?

- **C'est ce que Pierre François me confiait. Il avait peur que lui et le président fassent tous les deux la même chose et se marchent sur les pieds.**

C'est ça le problème, tu veux avoir deux coqs dans le même poulailler et avec peut-être deux visions différentes. Quel est l'intérêt ? Un, ça va coûter pour rien. Et deux, on a essayé. On a essayé le coup du Président indépendant. Ça n'a pas fonctionné, parce qu'il y a toujours une tendance des clubs à dire que le gars ne comprend pas le secteur dans lequel il est. Or, quand tu es un président de club, tu baignes dans le foot. Roger Vanden Stock a fait cela de manière exceptionnelle durant des années. Marc Coucke est ensuite arrivé mais je pense qu'il n'a pas compris le rôle de la fonction. Et c'est pour ça qu'il s'est perdu là-dedans et qu'il s'est mis à l'écart à un moment donné car il voyait un conflit d'intérêt. Pourquoi ? Parce qu'à chaque fois, il pensait et résonnait comme le Président d'Anderlecht.

- **C'est donc plus une question de personnes, c'est lui-même qui n'a pas réussi à mettre de côté ses intérêts personnels.**

C'est ça. Roger Vanden Stock l'a fait à merveille pendant des années. Il a d'ailleurs voté dix fois contre l'intérêt de son club. Parce qu'il savait que sa priorité était de défendre l'intérêt général. Raison pour laquelle il était extrêmement respecté.

- **Mais ici, Marc Coucke, il entre à nouveau dans le CA malgré tout.**

Oui, mais là il n'est plus président donc il dit je rentre dans le CA mais pour défendre l'intérêt de mon club.

- **C'est étrange qu'il ait été réélu pour rentrer dans les dix administrateurs, or que les gens savent qu'il y va uniquement pour défendre l'intérêt de son club et non pas l'intérêt général.**

Il n'a pas été élu. Il a été élu par contrainte. Parce que dans le règlement que l'on a maintenant au sein du CA de la Pro League, tu as quatre clubs qui sont représentés par les clubs qu'on appelle du G5, tu as quatre clubs qui sont représentés par les plus petits clubs, et tu as un président qui est issu d'une des deux composantes. A partir du moment où Peter Croonen, de Genk, est devenu président, la place vacante a été léguée à Anderlecht.

- **Par défaut, donc.**

Oui. Mais il est content hein. Il voulait revenir pour être présent mais ce sera de manière je vais dire très égoïste, en tant que Président d'Anderlecht.

- **Ok, je comprends mieux car cela m'étonnait. Le CA est composé de dix représentants des clubs. Pourquoi seulement dix plutôt que vingt-quatre ?**

Parce que le problème qu'il y a c'est qu'on s'est bien rendu compte, et je peux te dire qu'hier on a eu une AG, j'étais président de séance, géré vingt-quatre – en plus là on avait autorisé deux représentants par clubs – ou même quarante-huit personnes pour prendre une décision c'est impossible. Tu ne peux pas être efficace et efficient et permettre à ton management d'avancer si tu es à vingt-quatre à table. Déjà à dix ce n'est pas facile. Moi je dirais que huit c'est le grand maximum.

- **Que pensez-vous de la légitimité du droit de vote multiple au sein de la Pro league ? Les membres du G5 ont droit à 3 voix, les autres clubs de D1A à 2 voix et les clubs de D1B à 1 voix.**

Le problème qu'il y a c'est que c'est un système particulier qu'on a mis en place pour faire en sorte que la machine puisse avancer. On s'est bien rendu compte que les clubs du G5 ont en général la même vision, les clubs du G11 aussi et pareil pour les clubs de D1B. Le problème qu'il y a c'est que tu ne peux pas donner trop de pouvoir ni à l'un ni à l'autre. Il faut qu'on essaie de garder un équilibre. Et donc, je trouve que c'est raisonnable d'avoir ce principe. Parce que sinon le problème c'est que tu vas laisser le football aux mains des petits clubs qui ne vont penser qu'à eux. Encore une fois je te dis, la clé, c'est l'intérêt général. Mais le problème qu'il y a c'est que sur les vingt-quatre clubs qu'il y a, tu en as peut-être quatre ou cinq qui pensent à l'intérêt général et les vingt autres qui ne pensent qu'à leur gueule. Donc si tu ne donnes une clé que d'une voix à l'un et à l'autre, tu ne t'en sors pas. Tu tues le football. Il y a un équilibre entre les voix des « grands », des « moyens » et des « petits ».

- **Par rapport au footgate, quelles mesures ont déjà été prises et quelles mesures doivent être prises en priorité par l'Union Belge ?**

Le problème est que le footgate c'est que, je l'ai dit tout de suite, j'étais un des seuls à le dire à ce moment-là... S'il y a un truc que j'ai appris dans le monde du foot, c'est à gérer la pression. On est constamment en situation de pression. Dans nos clubs, les supporters, parce que tu perds des matchs, des politiques, le monde extérieur, ton propre personnel, ... On est constamment sous pression quand ça ne va pas. La pire chose à faire dans ce genre de situation là, c'est de paniquer. Il faut toujours rester calme. Un entraîneur, il perd trois matchs, la majeure partie des dirigeants ils sont déjà en train de penser à le virer. Moi, ça fait six ans que j'ai le même entraîneur. Et on est passé des fois par des phases difficiles. Mais notre moyenne, quand même, sur les cinq dernières saisons est très bonne. Pourquoi ? Parce que, je dis, il ne faut jamais paniquer.

Au moins où le footgate est sorti, bien que ce fût une situation compliquée car mon propre frère, qui est agent de joueur, est tombé là-dedans, moi je me suis dit qu'il fallait regarder ça avec énormément de maturité. En se positionnant au-dessus en se disant : « Finalement, c'est quoi le footgate ? ». A un moment donné on est venu on a tapé un coup de balai en disant : « vingt-trois inculpés, etc ». On est X mois après...

- **Et ça n'a accouché de pas grand-chose.**

Mis à part un mec, qui est une crapule définitive là-dedans, que tout le monde reconnaît et qui en plus, pire que tout, a dit : « moi je suis le repenté dans l'histoire ». C'est la crapule de l'histoire qui a dit finalement moi je ne m'en sors avec rien. C'est là le comble quand même de l'histoire. Que le mec ait

falsifié des matchs, des ci, des ça... Au niveau du reste, il y a un dossier fiscal, avec des gars comme mon frère qui sont des agents de joueurs à qui on reproche de n'avoir pas déclaré quelques euros...

- **Le fiscal c'est encore autre chose que le sportif.**

Non mais voilà. Et l'histoire des matches truqués avec le même agent repenti quoi. Que ça ne peut pas arriver. C'est la pire chose qui puisse arriver c'est eux. On enlève la magie du foot au foot. C'est la fin du foot ça.

Alors, finalement, qu'est-ce qu'on nous reproche à nous, dirigeants de club ? Les clubs qui ont triché, on va les punir. Ils vont être rétrogradés, je l'espère, parce qu'apparemment avec les éléments qu'il y a aujourd'hui dans le dossier, tout le monde dit qu'il y a eu tentative de falsification. Ils seront punis et voilà, on a fait ce qu'on avait à faire. Point. Est-ce qu'après, de là, comme je l'ai dit, il faut jeter tout ce qu'il y a dans le bain ?

Tu sais, on a voulu tuer le football belge en disant : « ouais, il n'y a rien qui va, le footgate rien ne va, c'est ci, c'est ça... ». Moi, quand je fais l'analyse de ce qu'il s'est passé sur les dix dernières années, on a réussi à avoir une équipe qui est numéro un au ranking FIFA avec un pays de douze millions d'habitants, on a un championnat de première division qui est classé huitième au ranking UEFA, alors qu'on est dix fois plus petits que tous les autres gros championnats, nos joueurs aujourd'hui on une vraie valeur, notre savoir-faire en terme de formation est reconnu mondialement, et finalement on a un impact énorme sur la société belge tant au niveau social qu'au niveau économique. Et on est en train de jeter tout cela à la poubelle parce qu'il y a un trou de bal qui a traficoté un match et des dirigeants qui sont complètement abrutis, et que dans la foulée il y a eu des règlements de comptes – parce qu'il y a clairement des règlements de comptes là derrière – un juge qui a été entremêlé comme ça – d'ailleurs qui a été destitué – je veux dire il faut vraiment se rendre compte dans quel scénario on est. Destitué parce que conflit d'intérêt. Et qui a été confirmé par la Chambre des mises en accusations. Quand tu vois tous ces éléments-là, tu te dis quoi ? Et puis après quand tu vas un peu plus loin dans l'enquête tu te rends compte aussi que le « super flic » du Limbourg est dans le Conseil d'Administration de Westerlo. Qui est un club qui depuis très longtemps dit... qui à Herman Wijnants qui est un peu un anarchiste, à Westerlo tout le monde le dit, c'est un anarchiste... Le Juge était ami avec Roland Duchatelet qui est aussi un anarchiste complet du football qui se plaint de tout... Mais quand tu vois tout ça, tu te dis donc finalement aujourd'hui moi j'ai le sentiment que tout ce bordel a été un règlement de compte – flamand d'ailleurs parce qu'un moment donné, je ne sais pas s'ils s'en foutaient ou pas mais moi à Charleroi je n'ai pas été interrogé une seule fois -... Tu te poses quand même des questions quoi ! Et finalement ça me fait dire qu'aujourd'hui ben le footgate... Ok. On est en train de mettre maintenant en place une « clearing house », des machins, tout un bordel par rapport aux agents.

Ecoute, moi je suis droit dans mes baskets moi. Je suis contrôlé chaque année. J'ai été contrôlé par le Juge Raskin à l'époque où il était manager des Licences, j'ai sa signature sur mes dossiers, tout est nickel, tout est parfait.

- **Ce que vous voulez dire, c'est qu'on ne peut pas tout chambouler parce que quelqu'un a contourné le règlement.**

Mais tous les jours on assiste à cela, les tribunaux sont pleins de gens qui trafiquent, qui volent, qui tuent qui font ci, qui font ça... Qu'est-ce qu'on fait ? On jette toute la société à la poubelle alors ?

La communication dans ce dossier a été faite, directement, pour nous donner le visage d'être des coupables consentants. Tout de suite, il n'y a personne qui a eu le courage... Moi j'ai dit à ce moment-là au CA, on m'a dit Mehdi tu es quand même gonflé, ils pensaient tous, parce que mon frère était impliqué dans l'histoire, qu'il allait m'arriver des tas de merdes. Finalement, je suis le seul... parce qu'il y en a plein d'autres qui vont être inculpés hein. Plein, plein de clubs. Parce que le repenti il est en train de parler aussi de toutes ses histoires qu'il a fait avec les clubs. Moi je n'ai jamais travaillé de ma vie avec lui, donc je n'ai pas de problèmes. Mais le problème qu'il y a aujourd'hui c'est qu'on a donné le sentiment d'être des coupables consentants alors que moi je pense qu'à ce moment-là on aurait dû dire :

« attendez, attendez... Ok, il se passe ça. » Mais il n'y a personne qui a voulu accepté une communication positive dans le scénario dans lequel on était en disant : « hé, il y a tout ça mais il y a tout ça aussi hein ». Ce n'est pas parce qu'un mec a fait ça, qu'on doit tout jeter. Et malheureusement, personne n'a eu le courage de le dire.

- **Est-ce que le seul vrai problème, ce ne serait pas le manque d'encadrement des agents ? Que ce soit en Belgique où on parle maintenant d'une Chambre des compensations et d'une clearing house, il y a aussi la gouvernance de la FIFA et de l'UEFA qui autrefois avaient mis en place un système de licences qui n'existe plus aujourd'hui.**

On est dans un marché économique. C'est un secteur dans lequel il y a des offres et il y a des demandes. C'est exactement le même principe qu'un agent immobilier. Celui qui vous demande une plus grosse marge mais qui vous rapporte plus en vendant plus cher votre maison, vous allez le préférez à celui qui demande une plus maigre marge mais vend la maison moins chère. Vous prendrez celui où l'argent net dans votre portefeuille sera le plus élevé. Alors, est-ce que c'est illégal ? Non. A partir du moment où les choses sont bien faites.

Et là actuellement tout est nickel, mes conventions sont faites, sont correctes, je fais des fiches, je déclare mes fiches, je paie l'agent, ... Il n'y a rien de compliqué dans mon dossier. Si, après, des gars ont décidé de contourner des règles... Et ça se passe tous les jours.

Alors, ici, de nouveau, on est en train de jeter tout le monde dans le même panier en disant il nous faut ci, il nous faut ça, oui ok... En fait, tu mets simplement une clearing house pour que ceux qui ont envie de chipoter, ils ne chipotent pas. Mais ceux qui ont toujours respecté les règles qui étaient en place... ben il n'y a pas de problèmes ! C'est une convention commerciale qui existe entre différentes parties. Si tu as un mec qui est un meilleur vendeur qu'un autre, pour moi, il mérite plus d'argent.

Et qu'on mette en place une clearing house en disant tu dois faire ci, tu dois faire ça, moi je ne suis pas d'accord avec ça.

- **Et on en est où justement au niveau de la Clearing House ?**

On l'a validé mais on n'est pas d'accord sur le contenu. Je suis le premier à dire que non. Il faut qu'on laisse la liberté au marché économique de pouvoir faire son travail. Si tu declares tout, moi je suis désolé... Si demain il y a quelqu'un qui vient me voir, si j'ai une proposition pour un joueur à trois millions, et que demain j'ai un agent qui vient me voir et qui me dit j'ai une offre à cinq millions pour toi mais je veux un million, ben j'en gagne quatre moi quand même. J'en gagne toujours un de plus ! Et ça s'appelle, pour moi, une relation commerciale. Et donc à ce moment-là tu fais une convention, tu fais ce que tu as à faire, tu paies, tu declares, le mec déclare ce qu'il a à déclarer et tout est nickel.

Alors qu'il y en a qui ont tout de suite commencé à dire, qui ont voulu profiter de la situation, mais ils sont bêtes parce qu'ils ne comprennent pas que justement c'est à leur désavantage, parce que quand tu conditionnes trop un marché économique quel qu'il soit, tu lui enlèves de la liberté. Un marché économique de nature doit, de facto, être libre.

- **Vous ne pensez pas donc que les agents doivent être juste contrôlés avec une Licence, qu'ils soient déclarés qu'on sache qui est qui et qui à un contrat avec qui.**

Si, bien sûr. Mais demain par exemple, parce que ça aussi encore c'est des futilités du quotidien, moi ça fait dix-sept ans dans le secteur...

- **C'est plus cette transparence-là qui est importante.**

Oui, mais demain par exemple... Le marché chinois est un marché émergent et ils paient des montants de fou. Demain tu as un agent chinois qui débarque ici et qui me dit voilà je veux acheter Victor Osimhen vingt millions d'euros. Imaginons que le mec il n'est pas dans mon registre. C'est un chinois. Le mec je vais lui dire quoi, vient t'enregistrer ?

- **Le problème c'est qu'on essaie de le mettre à l'échelle belge alors que le marché est international.**

Mais c'est un marché international.

- **Pour moi, c'est la FIFA qui devrait contrôler les agents...**

Je dois répondre quoi moi au chinois ? Donc le chinois il va dire quoi ? « Attention Monsieur, moi j'ai ma licence FIFA hein. »

Eh bien je vais te dire une chose, c'est que quand on va rentrer dans cette situation-là, moi, à titre personnel, je leur dis merde. Attendez, pourquoi j'ai une contrainte moi ? Ma responsabilité, en tant que chef d'entreprise, c'est de faire gagner de l'argent à ma société. Et bien demain il y a un mec qui vient, je fais les choses dans les règles. Il vient, on signe ce qu'il y a à faire, on essaie de régler ce qu'il y a à faire et je ferai mon deal. Parce que je ne vois pas de raisons de devoir, à un moment donné, tuer le marché. Contrôler, oui. Transparence, oui. Mais pas le tuer.

- **Au niveau des Licences, c'est la Pro League qui doit proposer le Manager des Licences. Est-ce que des vérifications existent ? N'y a-t-il pas, à nouveau, un grand risque de conflits d'intérêts ? Il est sensé être indépendant, tout comme l'ensemble de la Commission des Licences. Il n'est pas élu, pas nommé mais proposé par la Pro League.**

Alors, encore une fois, on a un Manager des Licences qui est exceptionnel aujourd'hui. Demain, on perd le mec, on est vraiment dans la merde. Pourquoi ? Parce que c'est quelqu'un qui est extrêmement intelligent mais qui n'a aucune intelligence émotionnelle. Il est intègre à 100%, c'est un robot. Il traite tout le monde de la même manière. Les grands et les petits, il rend fou tout le monde. Tant que tu es dans ce process là, il n'y a aucun problème.

Le jour où demain, on se retrouve avec quelqu'un, qu'il soit nommé ou pas, présenté ou pas, tu auras un problème. On a le même cas dans l'arbitrage, on a eu toute une discussion hier, où moi je ne suis pas tout à fait d'accord, où on est en train aujourd'hui d'implémenter un tout nouveau système au niveau de l'arbitrage. David Elleray a présenté son plan hier et la Pro League râlait parce qu'elle disait que dans le règlement, il est stipulé que le coordinateur de l'arbitrage pro doit être proposé par la Pro League et ensuite voté par le Comité exécutif de la Fédération. Pour moi, ça n'a pas de sens. A partir du moment où tu parles d'un « *independent body* » et que tu dis que tu dois être très loin de tout ça... Moi par exemple ce qu'on a fait avec Bart Verhaeghe lorsqu'on a récupéré la présidence de la Commission Technique, il y avait une branche arbitrage dans la commission technique, j'ai dit directement : « ça, vous nous le sortez du volet ». On ne peut pas être en contact avec les responsables de l'arbitrage. Il y a clairement conflit d'intérêt. Donc on se met de retrait. Et là, maintenant, les clubs disent : « oh, maintenant, notre CEO doit être là. » Pourquoi ? Parce qu'ils pensent – bon là, encore une fois, c'est une lutte d'égo qu'il y a dans le système parce qu'ils pensent que la Fédération est sous l'influence de Verhaeghe qui est de Bruges et ainsi de suite, etcetera -, donc c'est encore une fois qu'une lutte d'égo, c'est que de la conception et de la visibilité. Mais si les gars font bien leur boulot, il n'y a pas de problème.

- **Ok. C'est un peu étrange cette histoire de l'anglais Elleray qui est venu faire un audit interne du fonctionnement de la Commission d'Arbitrage et qu'au final sa conclusion est de s'auto-nommer président de ladite commission.**

Alors, ce n'est pas lui qui s'est auto-nommé. Quand tu fais un audit – j'ai fait exactement la même chose pour le digital maintenant – j'ai demandé à quelqu'un extérieur de faire un audit digital complet du club. Il a fait tout ce qu'il avait à faire puis il est venu en disant voilà mon audit. Et à la fin il préconise des idées. Très souvent, dans ce genre de situation là, la société qui a fait faire l'audit a la possibilité de proposer à celui qui a fait l'audit d'implémenter un système. Il vient, il met en place un système.

Tu ne penses pas que David Elleray va venir s'installer ici et passer toute sa vie ici en Belgique. Je pense que David Elleray va mettre en place une structure, l'accompagner pendant un an, deux ans, pour qu'elle soit bien en place et, au fur et à mesure, naturellement, les choses vont changer. Et on mettra ensuite

différentes personnes dans des fonctions qui seront clairement établies et on verra exactement ce qu'il en est. Je pense que c'est plus ça l'objectif.

- **Par rapport à la relation entre les amateurs et les professionnels. On a souvent l'impression que celle-ci est très conflictuelle, vu de l'extérieur. Quelles sont les sources de conflits et comment améliorer cette relation ?**

Moi je pars du principe que les pros ont besoin des amateurs et que les amateurs ont besoin des pros. Parce que les meilleurs amateurs deviennent un jour pros et que les moins bons pros deviennent un jour amateurs. On est dans un cercle. Le tout est simplement de bien communiquer, de bien échanger, de créer des relations et des partenariats – c'est ce que nous on essaie de faire par exemple au niveau de notre école des jeunes.

Après les conflits existent au sein de la Fédération parce qu'il y a une représentation par exemple de clubs amateurs francophones, néerlandophones et des professionnels, elle n'est pas toujours justifiée, si ce n'est qu'on part toujours du principe que nos intérêts sont divergents et que l'on va tirer dans le sens contraire.

Cela fait maintenant trois ans quasiment que les amateurs francophones et les pros sont main dans la main et plus en accord que les amateurs flamands qui sont eux complètement à la ramasse. Et qui sont eux complètement des anarchistes qui ne sont d'accord sur rien et qui veulent tout flamandiser qui veulent la séparation le split et tout ça quoi.

- **C'est pour ça que c'est Gérard Linard qui a été élu, il a eu le soutien des francophones et des professionnels.**

Tout à fait.

- **Pour finir, au niveau des flux financiers allant des pros vers les amateurs. Il y a une part des droits TV (800.00€) et une redevance sur les tickets de matchs qui va à l'Union Belge et qui est en partie redistribuée. C'est tout ?**

Oui et c'est quand même déjà pas mal. Sur les tickets on paie vraiment beaucoup, après ça va à l'UB et ça va dans le pot commun car elle subsidie ses deux ailes. Mais oui, il n'y a pas plus de flux financiers, si ce n'est les indemnités de formation.

B. Daniel Boccar, Secrétaire général de l'ACFF.

- **Pour commencer, pourriez-vous vous présenter et me décrire votre rôle en long et en large au sein de l'ACFF et l'URBSEA ?**

Au sein de l'ACFF, je suis le Secrétaire Général. C'est-à-dire le responsable, le garant, de l'application organisationnelle de toutes les décisions stratégiques. Qu'elles soient de l'Union Belge, car il y en a qui se répercutent directement sur les ailes, qu'elles soient du CA de l'ACFF. Je suis responsable de l'application des décisions budgétaires, des règlements. Et, par ailleurs, je suis Directeur Technique et ça implique la mise en œuvre de toutes les dynamiques de projets sportifs. Que ce soit par rapport aux compétitions, par rapport à tous les acteurs du football sauf l'arbitrage. Par rapport à l'évolution générale du football, du jeune talent, des formules de compétitions, ... toujours en regard de ce qui est édicté par l'Union Belge puisqu'il faut savoir que dans la structure du football, le grand maître c'est la FIFA, au niveau européen c'est l'UEFA, l'UEFA ayant dans ses membres les fédérations nationales dont l'Union Belge. L'ACFF n'est rien par rapport à tout ce qui est édicté par l'UEFA. Et donc, on doit suivre aussi, jusqu'à un certain point, des instructions de l'UB.

- **Ok. Donc, Directeur Technique, c'est plus le sportif et Secrétaire Général c'est la gestion quotidienne administrative.**

Oui. Je peux peut-être ajouter pourquoi le cumul. On vient d'une période, avant moi, où il y avait un Directeur Technique employé et j'ai remplacé une personne qui faisait la même chose que moi. Mais on vient d'une période où le Secrétaire Général était un membre du CA, bénévole, qui faisait ça en lien avec les AG et tout ce qui est conseil d'administration. Bien sûr, les cachets officiels sur les transits de courrier ça se tenait à cela.

Et on s'est aperçu – et la demande m'a été faite de combiner les deux depuis deux ans parce que beaucoup de raccourcis étaient beaucoup plus simple à effectuer ainsi. En fait, les deux tiers de la matière, c'est quand même du sportif. Sportivo-administratif. Et donc c'est bien plus facile et efficace par rapport à la coupole et par rapport à notre homologue flamand de combiner les deux.

Ce n'est pas un cumul, c'est plus une combinaison. Et s'il s'avérait dans le futur que ces deux charges deviennent trop importantes, on scinderait facilement.

- **C'est la même chose en Flandre ?**

Non, en Flandre, ce sont deux personnes différentes parce que là il y a de l'ampleur depuis longtemps. Les projets qui sont aujourd'hui de mises en ACFF avec un plan de politique sportive et bientôt administrative étaient déjà en cours à la VV par un '*beleids plan*' depuis huit ans. Même plus. Ils ont commencé en 2012 et nous en 2015. Donc on a trois ans de retard.

- **A qui rendez-vous compte de votre travail ? Au Secrétaire Général de l'URBSFA ?**

Peu. Je rends compte au CA de l'ACFF, qui s'inscrit dans une structure politico-administrative sous l'égide de la coupole UB. Pourquoi sous l'égide de la coupole ? Parce que chaque année, il manque deux millions dans le budget et c'est celui de la coupole qui boucle. Et, par ailleurs, sous l'égide de la fédération Wallonie-Bruxelles qui a édicté un décret avec des conditions de reconnaissances des fédérations. Et donc le CA doit aussi respecter ce décret spécifique.

- **Pourriez-vous m'expliquer exactement le rôle de Gaspar Navez, Président de l'ACFF ?**

Il est Président du CA de l'ACFF. En tant que président, il faut d'abord savoir qu'il a été élu par ses pairs après l'AG il y a deux ans, c'est un poste renouvelable tous les deux ans, c'est ainsi qu'à la prochaine AG du 19 juin on aura le vote des nouveaux membres qui remplaceront ceux dont le mandat arrive à terme. Quand l'AG est terminée, le nouveau CA se réunit le soir même et désigne un Président. Celui-ci, son rôle exact est écrit dans le règlement fédéral.

Son rôle est plus ou moins un calque sur celui du président fédéral. Il est à l'égard du CA de l'ACFF ce que le président fédéral est à l'égard de la fédération.

- **Mais le Président Fédéral, il aura un rôle plutôt protocolaire à l'avenir, comme me l'a expliqué monsieur Linard.**

Oui. Donc, en fait, dans les nouveaux statuts, je pense que la description des tâches du président va se réduire.

- **Et donc celles du président de l'ACFF aussi ?**

Je ne pense pas. C'est des hypothèses car ils sont en train de rédiger les textes. C'est un rôle de coordination au niveau de la supervision de tout ce qui se fait. En fait, il se repose sur le travail du Secrétaire Général.

- **Lui, c'est un bénévole en fait ?**

Oui. Tous les membres du CA, les gens élus, sont des bénévoles.

- **Ce n'est pas trop compliqué de travailler systématiquement avec des bénévoles ? Tout le monde ne doit pas nécessairement rendre des comptes.**

En fonction de la personnalité du Président – parce que j'ai fonctionné avant avec Michel Dumoulin, son prédécesseur... encore avant c'était Gérard Linard – et de son type de fonctionnement, on s'adapte. Avec certains, c'est lors d'un bureau préalable au CA que tout se fait avec 6-7 personnes. CA réduit.

Avec d'autres, il préfère avoir un entretien en face-to-face avant de préparer le CA pour les points importants. Avec d'autres, ça peut être par mail avec un tableau excel où il y a une communication permanente : « voilà les points d'aujourd'hui, qu'est-ce que tu en penses ? ». Donc ça dépend un peu du type de personne. Avec d'autres encore ça peut être du téléphone tout le temps. Mais il y a une relation permanente.

Au fil du temps évidemment, on apprend à connaître quelqu'un et il y a des sujets on sait que ça ne l'intéressera même pas de les entendre. Mais moi je pars du principe que de base il faut tout expliquer.

- **Concrètement, à quoi sert-il le Président Navez ? Quels genres d'actions concrètes ?**

Voir l'article dans le règlement. C'est élastique. C'est le coordinateur des points pour le CA. Mais il peut aussi en fonction de son métier... ici il est avocat, quand c'est juridique il fait ça avec minutie. On est quand même dans l'utilisation des compétences de chacun. Je ne sais pas si Linard t'en a parlé mais on devrait aller vers, au sein des élus, une exploitation bien plus poussée des compétences des personnes. Ça veut dire tu ne fais pas cela d'une manière transversale automatiquement dans tous les sujets. Si tu n'as jamais entendu parler d'un œuf, ne fait pas une fricassée.

- **On entend souvent parler d'une professionnalisation des postes clés.**

On est à un virage, Gérard t'en a certainement parlé. Quelle est la part prise d'importance dans l'action et dans les projets par les gens élus et par les gens employés ? Une société moderne aujourd'hui c'est une série de gens, de personnes employées, du management opérationnel qui gère quasi toute la boîte, et il y a un conseil d'administration, on fait écho à l'AG, ok on valide.

Et aujourd'hui à l'UB, c'est encore du 50-50. Je dirais même 75-25. On applique des décisions de gens qui sont des bénévoles. Et ça, c'est un peu archaïque comme fonctionnement. Tout dépend de la compétence et du pouvoir de délégation des gens qui sont en place.

- **Au niveau du CA de l'ACFF. J'ai lu qu'il y avait 7 à 25 membres dont 3 à 4 par Province selon la taille de celle-ci. Est-ce que les membres du CA ne devraient pas être indépendant des clubs ?**

Ca, c'est l'histoire du chat qui essaie d'attraper sa queue en tournant en rond. Le problème est le suivant : Idéalement il faudrait de l'indépendance pour prendre des décisions, statuer, dans toutes les instances fédérales, tout ce qui est disciplinaire, légal. Mais tous les statuts disent que ces commissions, ces assemblées, sont composées de représentants des clubs. Parce qu'une fédération, c'est les clubs. C'est les 700 clubs de l'ACFF qui doivent se réunir et prendre les décisions. Et donc, à la base, toutes les associations locales de clubs, les ententes, ont envoyés des représentants qui forment le CA et puis il y a le président qui est désigné. On devrait dire : « alors, vous ne représentez plus les clubs, vous êtes indépendant ». Et je suis pour l'indépendance ! Mais alors, cela veut dire, comment est-ce qu'on fait la fois suivante ? Puisqu'ils ne sont plus des représentants des clubs, ils vont envoyer des autres alors à leur place. C'est contradictoire.

- **Oui, ou alors il faut revoir tout le fonctionnement d'élection, les statuts.**

Ou bien, on fait une évaluation avec les gens élus. Quelles sont les compétences ? On a douze élus ; quelles sont les compétences réunies avec les douze personnes ? On les utilise. On a un avocat ? On est paré au niveau de l'agencement des règlements, au niveau de la jurisprudence, etc. Tu as un agriculteur qui s'y connaît en terrain etc ? On va le mettre plutôt sur les études de terrains dans les clubs etc...

Et puis, on voit ce qui manque, on donne le complément, et puis on donne un certain pouvoir. Moi, je verrais plus ça. Pour l'organisation de la fédération, que ce soit bien clair. Et si cette commission valide – elle ne commence pas à travailler – et bien on a toutes les compétences utiles dedans. Et je pense qu'à ce moment-là ce sera plus simple. Aujourd'hui, ...

- **Actuellement, ce n'est pas le cas ?**

Tout le monde est un peu tout et n'importe quoi, et tout le monde prend des décisions extrêmes. Donc on a le pouvoir de dire : « on met dehors, on met dedans, on prend, on prend pas ».

- **Actuellement, on pourrait très bien se retrouver avec douze avocats.**

Tout à fait. Et sans raison, quelques fois d'ailleurs, on est envahi par les juristes.

- **Comment fonctionne l'élection des membres du CA justement ? J'ai lu que parfois ils provenaient des comités ou des ententes... Ce n'est pas uniforme.**

Tu as un timing. Dès lors qu'il y a des mandats libres, pour le 31 mars il doit y avoir les candidats qui reviennent, de l'entité d'appartenance de la personne qui quitte. Après le 31 mars, la commission d'entente, on reçoit l'ensemble des candidats et on évalue la recevabilité puis on renvoie à la commission en question ceux que l'on a gardé et on leur demande de nous désigner ceux qu'ils préfèrent. C'est l'Entente en question qui choisit parmi les candidats.

L'Entente, elle a un double rôle. Au départ, elle va dire : « Ecoutez, les clubs, j'ai 70 clubs dans mon entente, voilà, il y a un poste libre. Est-ce qu'il y a des candidats ? ». Et puis d'un coup il y a disons cinq candidats. On les envoie au Secrétaire Général de l'ACFF qui dit : « ça c'est ok, ça c'est recevable, recevable, c'est bien dans les formes. Ok, il y en a quatre qui correspondent aux conditions ». On renvoie et vous désignez parmi les quatre celui que vous préférez. Ils renvoient et c'est l'AG qui valide. Voilà le fonctionnement pour toujours arriver aux quotas du nombre de membres.

- **Mais il n'y a pas vraiment d'uniformisation entre les différentes provinces pour l'élection de ces membres-là.**

Si. Qu'elles s'appellent ententes ou commissions provinciales, elles ont le même rôle. Elles représentent x clubs dans leur entité géographique.

- **Ok, car ce n'est pas vraiment le même système partout. Il y a des ententes dans le Hainaut, à Namur je pense qu'il n'y en a pas.**

A Namur, c'est une seule Entente qui se réunit ici à Namur... C'est un peu en fonction des contingences locales mais peu importe. Ce qui compte pour nous, si on est 24 au CA, on sait qu'il y en a trois qui viennent du Hainaut, deux du Luxembourg, trois de Namur... c'est que l'entité est représentative du Luxembourg. Mais envoyer les gens et la personne qu'on désigne qu'elle s'appelle comité provincial, entente luxembourgeoise ou commission peu importe... Ils nous envoient leur choix.

Et les ventilations ont été faites, comme tu l'as dit au départ, de l'importance en termes de clubs, de l'activité sportive de ces clubs, de chaque province. Et donc chaque province à un quota, un coefficient de représentation dans le CA.

- **Une des idées de Monsieur Linard par rapport aux risques de conflits d'intérêts avec les membres du CA de l'ACFF, ce serait que pour les décisions importantes, ce soit tous les clubs qui votent plutôt que les membres du CA uniquement...**

Ah, oui... Les moyens technologiques ayant évolué... Aujourd'hui, si je décide, on va prendre un ballon bleu, je peux envoyer par google form aux 700 clubs : « est-ce que vous voulez un ballon bleu ou on reste au ballon blanc ? ». Je vais avoir dans quatre heures la réponse de 500 clubs sur les 700 et je vais faire ma ventilation : « Ok, c'est un ballon bleu ». Ça n'existait pas avant. On devait réunir la commission en question, les représentants,... « Vous voulez un blanc ou un bleu ? ». Ces gens-là soit se mouillaient et disent « je ne vais pas revenir vers les clubs, pour moi c'est un bleu ». D'autres disaient « ah mais non, je n'ose pas prendre la décision, je retourne vers mon Entente et vous aurez ma réponse dans 15 jours ». Rien que pour cette question-là, il fallait parfois trois mois. Avec une efficacité moindre. Parce que sont-ils vraiment des représentants ? Car il y a dans certaines ententes des gens qui n'ont plus conscience de ce qu'il y a dans leur entité car ils sont là depuis la nuit des temps. Ils ont commencé il y a trente ans et ils sont encore là maintenant, ils sont vieux et ne savent plus... c'est un problème qu'il y a dans notre fédération, ils ne savent plus comment vivent les clubs. Le Kickoff, tous ces machins-là, ils n'ont pas suivi. Pour eux c'est « de la merde ».

Donc, il est temps de se remettre à niveau. De dire que pour des questions importantes, on peut toujours faire un sondage – et je pense qu'il faudra s'appuyer sur les sondages – mais n'en demeure pas moins

que le débat contradictoire fait parfois avancer les choses. Et je pense qu'il faut garder les deux. Certainement s'appuyer à 80% sur des sondages et les réponses des clubs, pour les décisions qui n'ont pas de répercussions stratégiques.

Mais par exemple, on va créer une licence pour les clubs de D2 et D3 amateurs. Si je pose la question aux cinquante clubs, j'en ai trente-cinq qui vont dire non. Par contre, si je fais un débat avec les représentants, que j'explique comment va évoluer le projet, j'en ai 75% qui disent oui.

Alors qu'est-ce qu'on fait ? On fait d'abord le débat. On a compris les choses. On envoie ces textes là et on dit de venir avec les retours des clubs et on a un retour des clubs nuancés. Tu vois, c'est à boire et à manger, ça dépend le type de questions.

- **Ce sont des processus assez longs, les bénévoles ont besoin de beaucoup d'explications.**

Le problème c'est qu'ils disent oui, et puis six mois après, ils ont une répercussion négative du nouveau règlement dans leur club : « on ne savait pas, etc, et bla bla bla ». Et ça part en recours. Et ça, c'est le drame de la Fédération.

- **Selon Monsieur Linard toujours, il y a des bénévoles qui sont présents dans de nombreux comités différents au sein des Provinces. Il y aurait donc énormément de conflits d'intérêts. C'est-à-dire qu'il y aurait d'abord une multiplication des comités, par exemple avec des comités de la coupe, etcetera, dans certaines provinces. Et ensuite une appropriation de ces comités par des groupes de bénévoles. Et donc des conflits d'intérêts par les personnes présentes dans ces comités qui se chevauchent.**

Si ce sont tous des comités d'organisations sportives, pas de problèmes. C'est de l'organisationnel. Mais dès lors que c'est dans de l'organisationnel et dans du disciplinaire, c'est là qu'il y a le problème. Le réglementaire, je dirais que plus tu côtoies les clubs, et plus tu peux humer la tendance vers laquelle tu dois aller.

Mais, par contre, si tu côtoies cinquante clubs pendant six mois car tu es membre d'un conseil qui rassemble et représente les clubs, et que tu fais de la proactivité, tu es en contact tout le temps avec eux, ... au fil des années, tu as mis un baromètre avec chaque club. Et puis tu deviens membre d'un conseil qui doit statuer sur des cas disciplinaires, des exclusions, des recours des clubs, des problèmes d'arrêts de matchs, des attitudes de supporters, etcetera. Arrive à la table le club A et le club B. Celui avec lequel tu as de très bonne relation et l'autre moins. Tu n'as rien faire pour être subjectif, tu es neutre. Difficile de donner raison au club B hein...

- **C'est le gros problème des comités sportifs, j'ai l'impression...**

C'est le gros problème. C'est le gros problème de la Fédération. C'est le plus gros. Au plus haut niveau : la Pro League, le CA de l'UB. Déjà là, par rapport à la presse, aux problèmes qu'il y a avec les diables rouges etcetera. Des intérêts doubles. Il y a mon club et...

- **Il y en a toujours. Dans quasi tous les comités importants il y a des membres de clubs, des présidents de clubs professionnels, ...**

Où est-ce qu'on doit mettre le curseur ? Je ne sais pas. Tu ne peux pas empêcher que ce soit des représentants de clubs, sinon on n'a plus personne.

- **Il n'y a vraiment pas moyen de trouver des personnes indépendantes ?**

En disciplinaire je pense que c'est un processus qui peut mettre 5 ans. Il faut essayer de s'entourer de juristes qui connaissent le foot mais qui ne sont pas attachés à un club. Et il ne faut pas des centaines de types. On vient de cours immenses hein parce qu'un Comité Provincial c'était douze personnes qui statuaient pour chaque cas. On doit aller... Si on fait cinq fois trois on aura assez.

- **Est-ce que quelque chose est fait pour réguler cela ? Lorsque vous remarquez que quelqu'un est dans un comité sportif et disciplinaire en même temps. Il y a moyen de faire quelque chose actuellement ou les statuts ne le permettent pas ?**

Il n'y a pas un cas bien particulier, on ne sait rien faire. Il y a des règlements à appliquer. S'il n'est pas écrit dans le règlement que c'est incompatible – parce qu'il existe des incompatibilités. Il y a quand même des incompatibilités qui sont inscrites et je pense qu'on devrait étendre cette liste-là. Hors contexte d'une saison, à tête reposée, et sans mettre en péril la représentativité des clubs. Voir article B211 et B207 du règlement sur la compatibilité et l'incompatibilité entre les postes. Et en disant, ben si on veut cette neutralité il faut encore accentuer.

- **Au niveau des comités provinciaux, est-ce qu'il y a des mécanismes de contrôle pour s'assurer que leur travail est correctement réalisé ?**

Ils ont le même fonctionnement que ce que l'on vient de dire. C'est une entité fédérale comme le CA. C'est une instance fédérale. Au comité provincial il y a la constitution d'un bureau, il y a un président, un secrétaire... Le Manager du secrétariat provincial, qui est un employé, comme moi, vérifie le bon fonctionnement.

- **C'est le Manager Provincial qui s'assure de la qualité du travail ?**

Il s'assure qu'on applique toujours les règlements. Qu'on ne sorte pas du contexte. C'est un peu comme le secrétaire communal dans une commune par rapport au bourgmestre. Le secrétaire communal il est directeur de l'administratif et quand il sent que le bourgmestre ou le conseil dévie de ce qui est édicté il le dit et il veille au bon fonctionnement.

Mais le contrôle maintenant... l'intégrité, ces machins là, c'est difficile d'aller jusqu'au bout. Et intégrité, parce que c'est un sujet important dans tout ce qu'on vient de dire, on est nulle part. Alors qu'au niveau européen, mais aussi nous au niveau de la fédération Wallonie-Bruxelles, on a des instructions avec l'injonction de composer des codes d'éthique, une commission d'intégrité, etcetera.

- **Il y a justement une nouvelle Commission Intégrité. Monsieur Linard m'expliquait justement qu'il y avait encore des problèmes, par exemple avec le cas Marcel Javaux, qui a critiqué un procureur à la télévision et s'est vu renvoyé devant le Comité du Luxembourg... qu'il a lui-même présidé auparavant.**

Il y a encore... ce sont les premiers balbutiements. On n'est pas encore très bien structuré par rapport à ça.

- **Je sais qu'il y a un nouveau plan de réorganisation administrative qui est en cours. Est-ce que cette harmonisation du travail réalisé dans les Provinces a aussi pour but de mieux contrôler ce qui s'y passe ?**

Oui. Aujourd'hui on a un chef administratif par province, qui est le Manager Provincial. Chacun, on le disait pour les élus tout à l'heure, a son caractère et sa manière de fonctionner. Et certainement des tâches à réaliser qui sont les mêmes que celui de la province à côté. Et donc, il faut voir là-dedans tout ce qui est réalisable par une centrale. On en est là.

- **Oui, j'ai travaillé sur le plan durant mon stage.**

Il y a aussi la digitalisation, la réduction des heures pour réaliser une bêtise. Si on fait cinq fois une heure pour la même chose, tu vas avoir un type au milieu qui fait une heure pour tous. Donc ça libère cinq heures. Il y a de la résistance, parce qu'eux c'est leur gagne-pain et ils pensent qu'en se privant de ça on va les priver de leurs collègues ou de leur travail. Et de leur demander d'aller ailleurs.

Aujourd'hui, on est dans la phase intermédiaire. Ils n'ont pas encore compris que ce qu'on veut c'est une réorientation de leurs tâches. Qu'ils lâchent. C'est difficile.

- **C'est vrai que lors des interviews que j'ai réalisées, j'ai senti rapidement une crainte dès que je leur parlais un peu de digital.**

Tu as certainement eu des réactions différentes dans chaque province. Je suis sûr que tu n'as pas eu la même réaction à Liège qu'ici à Namur.

- **Pas du tout.**

Voilà. Il y en a qui ont compris ou qui disent avoir compris...

- **Il y en a surtout qui disent avoir compris.**

Et qui au fond ne veulent pas changer. Donc il n'y a rien à faire. Il faut passer, à un moment donné, par l'imposition parce qu'on est convaincu de. Mais l'imposition tu peux la faire quand tu es sûr que tu peux réorienter la personne. Parce que l'imposition et dire que ça te zigouille, même dans les grandes entreprises ce n'est pas toujours facile, des cas qu'on connaît qui sont alors des drames humains.

Moi, je pense que dans notre contexte, il faut bien analyser les reconversions possibles des gens. Et donc on est dans une phase transitoire. Sinon on laisse s'éteindre et quand ils partent on reprend un poste à une fin différente.

- **C'est une réorganisation, pas une restructuration avec licenciements.**

Tu n'oublieras pas que le football continuera à se jouer dans les provinces et, en Wallonie, elles sont très différentes. Dans leur configuration, dans leur mentalité... C'est cinq petits pays la Wallonie. Et d'ailleurs au niveau provincial, politique, ce sont les mêmes difficultés. Depuis que l'on sait que beaucoup de compétences disparaissent des provinces pour aller devenir des compétences de la Région Wallonne, il y a les mêmes résistances. Je pense par exemple au tourisme. On va avoir cinq tourisms différents. Il y a plein de choses qui peuvent être centralisées. On a maintenu des antennes provinciales pour maintenir... mais les gens ne vont pas. Parce que ça a changé.

- **C'est assez étonnant cette structure où il y a dans chaque Province une popote interne, or que la Wallonie n'est quand même pas très grande. Ce serait normal qu'il y ait une ligne de conduite pour tout le monde.**

Mais on parle des pays limitrophes, si tu vas en France, par rapport au développement du football, il y a des différences de règlement ahurissante entre les districts. Si tu vas voir à Nancy ou à Lille ou à Limoges, tu verras trois manières de jouer avec les U8, avec les U13, des différences de règlement... c'est ahurissant.

- **Au niveau des mécanismes de contrôle, au niveau de l'ACFF et de Tubize, comment est-ce que cela fonctionne ? Les différents départements vous envoient des rapports ?**

Tu n'as pas connu cette période mais je les ai espacées. Au début, c'était de la réunionite aiguë. C'était quasi tous les mois et c'était une perte de temps. J'en fais deux ou trois par saison, c'est la réunion du département technique où chaque manager fait rapport de ce qu'il a fait ou soit de sujets bien précis qui sont des sujets chauds qui nécessitent l'approbation des autres, soit qui se projettent sur l'année suivante. Alors, je vais en faire une ici au mois de juin. Il va il y avoir un mélange de qu'avez-vous fait cette année, en résumé, et quel est votre projet pour la saison prochaine. Et on se met d'accord là-dessus.

- **Est-ce que les Labels ACFF, c'est une sorte de mécanisme de contrôle sur les clubs ? Pour s'assurer une meilleure gouvernance en leur sein ?**

L'objectif, c'est d'abord de faire progresser la qualité de la formation. En mettant des impositions tu es sûr qu'à un moment donné ils vont se demander : « tiens, est-ce que je travaille bien ? », et des trucs ainsi. On a amorcé ça. Le Label a jeté dans les clubs l'idée qu'il faut améliorer toute une forme d'encadrement sportif.

Automatiquement, les clubs essaient de se mettre en règle car il y a un petit incitant financier. Il y a aussi un incitant pédagogique comme être fair-play, et ces petites choses. Ça fait bien pour les parents.

- **Pour l'image du club.**

Oui. Et donc, on rentre dans un processus où il y a : se mettre en adéquation avec les règles et les critères. Il y a trente pages de critères. Et à ce moment-là on peut dire, quand le train est en marche, que oui, chaque club se prend en charge. Et on est dans une trame alors où on peut dire qu'il y a un contrôle. Un contrôle light, un peu plus fort, ça c'est au Manager, à Sylvain Binon, de sentir l'évolution d'un club et se dire, tiens là il faudra peut-être cinq contrôles plutôt que quatre. Là, il est toujours dans des schémas standardisés qui évoluent. Les vérificateurs, ce sont des gens des provinces qui connaissent les clubs, il ne faut pas que ça soit du copinage évidemment.

- **Ca je vais revenir là-dessus. Mais dans le label, il y a des organigrammes qui doivent être remplis, identiques pour chaque club. C'est là qu'il y a une forme de contrôle où chaque club doit se structurer et vous pouvez contrôler facilement.**

Oui, mais tout ça c'est des déclarations d'intentions. Un gars très habile administrativement va te faire un montage virtuel sur le kickoff. Mais il y a des visites. Tu pêches un vérificateur un peu zélé, un peu malin, il va prendre deux trois données et hop il va vérifier tac tac. Au départ, les vérificateurs, on les a désignés pour ne pas avoir trop de kilomètres. Ça pouvait être des copains. Maintenant, on croise. On fait recroiser par quelqu'un qui habite à l'autre coin de la province.

- **Justement, comment faites-vous ? Car j'ai vu qu'il y avait un nombre de collaborateurs monstrueux. Comment faites-vous pour bien les contrôler ?**

C'est énorme, c'est 70.000€ de budget. Sylvain fait des réunions avec tout le monde et fait des briefings en expliquant le cadre de contrôle. On ne sait pas tout vérifier. On fait aussi des vérifications digitalement, notamment avec les feuilles de matches et tout le kickoff. Avant, on savait tricher avec entraîneur. Plus, maintenant car il doit être au bord du terrain et être encodé.

- **Au niveau des finances, il y a des budgets fixés par l'Union Belge pour chaque aile. Est-ce que l'ACFF est libre de trouver des sponsors supplémentaires, comme la Pro League ?**

Oui tant que ce ne sont pas des sponsors qui entrent en concurrence avec nos majeurs sponsors, logique. La meilleure preuve ici avec Sport Total pour les caméras. C'est Proximus au niveau de l'Union Belge mais Proximus ne fait rien chez nous, du coup on a le droit.

- **Vous rendez tous vos comptes au Département Financier de l'Union Belge ? J'ai vu que même au niveau provincial, ils n'ont plus de carte bancaire. Ils doivent faire des bons de commande pour tout. Tout est vérifié.**

Voilà une forme de centralisation sans embêter des gens.

- **Il y a eu des abus ?**

Non, pas nécessairement des abus mais des fonctionnements où dans chaque Province, il y avait des activités qui accentuaient la dynamique. Alors quand tu étais une Province forte ou pas forte, on ne donnait qu'aux riches. Et ça crée un déséquilibre dans les forces. Encore plus que celui créé par le nombre de clubs dans les provinces. C'est sûr qu'à Liège ou dans le Hainaut, on avait plus de facilité qu'à Liège et qu'au Luxembourg. Ce n'était pas tout à fait linéaire comme ça hein mais enfin, bon, c'était un déséquilibre un peu malsain.

- **C'est plus transparent maintenant je trouve.**

Oui. Mais il y a toujours la possibilité pour les provinces aujourd'hui par exemple de créer une coupe et d'avoir des sponsors pour cette Coupe. Il n'y a pas de contre-indications. Ce n'est pas non plus pour le plaisir de dire qu'on enlève cette dynamique-là. La dynamique locale du football existera toujours.

- **Monsieur Linard m'a dit que vous aviez eu un procès avec les présidents des comités provinciaux qui ne voulaient pas que vous changiez le règlement pour dire que c'était le Manager Provincial qui gérât la Province (et plus les deux).**

Oui, c'est deux lignes dans le règlement qui sont symboliques d'une forme de pouvoir. Et dès lors que l'on évolue avec la fédération vers plus de digitalisation, mécanisation, centralisation et que seuls les

managers provinciaux sont au courant de ça, car ils sont formés, ils sont recyclés, maintenus à jour de leurs connaissances, et pas les gens élus, c'est eux qui ont évolué.

Avant, le président savait autant que le manager. Et lui c'était un élu des clubs. Mais désormais, c'est le manager qui a la main suites aux évolutions.

- **Ca va dans le sens de la professionnalisation. Mais là où je voulais en venir, c'est qu'ils auraient payé les frais d'avocats avec les cotisations des clubs.**

Non heu... ça dépend, avec de l'argent qui venait de sponsorings locaux, cela ça va encore mais de l'argent qui venait de la propre fédération, des recettes de buvette, ...

- **C'est ça que je ne comprends pas. Normalement il y a des contrôles. Il n'y a pas de contrôle sur l'argent des Comités Provinciaux ?**

Tout ce qui est le flux officiel fédération, c'est contrôlé ça va dans la trésorerie Union Belge avec le flux officiel des budgets. Mais tu peux très bien avoir, je t'expliquais l'histoire des finales de coupes provinciales... Quand j'étais à la province de Liège, la province de Liège politique donnait cinq milles euros pour les finales provinciales. Ca ne devait pas transiter dans les autres provinces et l'Union Belge. Sinon le député provincial aurait dit qu'il ne les donnait pas, il n'aurait pas voulu les donner pour la province de Namur.

Et donc, ces caisses là, dans des asbl totalement officiellement constituées et qui avaient les noms, par exemple ici c'est asbl coupe de province Namur, à Liège c'est Promofoot... donc ces asbl là, ce sont des asbl para-fédérales, sans discussion.

Le problème c'est si, à un moment donné, eux, prennent de l'argent des clubs. Par exemple, une asbl comme cela qui se nourrirait financièrement par une buvette qui, à chaque fois qu'il y a un Comité Provincial, qui est officiel Union Belge, les gens viennent boire ici. Hop, c'est dans la même caisse que celle-là. Et tu utilises cette caisse-là pour payer un avocat. Voilà où il est le conflit. Procès en cours, donc on ne peut pas commenter.

- **Il n'y a pas de flux entre les professionnels et les amateurs ? Par exemple, dans les droits TV.**

C'est le grand débat. Aujourd'hui, non. C'est assez complexe. D'abord, la Pro League et ses clubs, tous les intérêts commerciaux ça va dans la Pro League qui est une entité autonome. Encore plus autonome que l'ACFF et la VV par rapport à l'Union Belge. Parce qu'il y a des droits commerciaux, il y a tout un montage... c'est une véritable entreprise dans laquelle les membres sont professionnels. Et donc c'est tiroir fermé. Et les clubs doivent montrer patte blanche pour entrer dans cette entité-là. Pour preuve, la Licence professionnelle.

Le monde amateur, Union Belge y compris, gère – je parle bien au niveau commerce – ses propres intérêts. Mais là où il y a des interactions, c'est que la Pro league ne peut pas avoir ses propres règlements, ses propres connaissances pour l'UEFA elle n'est rien. Comme l'ACFF. Donc l'URBSFA est la coupole. La Pro League peut avoir ses propres règlements mais elle ne peut pas contredire ceux édictés par l'UEFA et la FIFA via l'Union Belge.

Ensuite, l'équipe nationale. Composée de tous joueurs qui proviennent de ligues professionnelles des autres pays et du nôtre, c'est l'UB. Et les professionnels n'ont rien à dire. Donc, là, on arrive dans un conflit d'intérêt. Ca veut dire qu'à ce moment-là, le Président de l'UB peut dire : « Eden, toi, grâce à toi, OK d'accord, on a tel et tel avantage parce que si tu es là où si tu n'es pas là ben Samsung va nous donner un peu plus ou un peu moins ». Ben ça, ça les fait râler évidemment à la Pro League car elle n'est aujourd'hui plus concernée par aucun joueur ou presque. Ils ont été concernés à un moment donné par notre Pro league puis ils sont repartis, et ça rapporte des montants... ça pourrait être astronomique et bien exploité. Donc eux, ils disent que s'ils avaient le produit Diables Rouges, ils l'exploiteraient encore mieux avec leurs professionnels.

- **C'est un peu ça aussi l'essence de la Pro league, de base.**

Oui, aujourd'hui, les Diables Rouges constituent un sujet de discussion au niveau de l'avenir entre la Pro League et l'Union Belge. Je te cite un exemple. Par rapport au vécu que l'on a entre les quatre entités et les croisements qu'il peut y avoir, c'est notamment au niveau réglementaire. Une fois par mois, on a une commission réglementaire nationale où il y a des représentants de l'ACFF, de la VV, de la Pro League. Il y a là bien sûr des discussions sur les règlements mais aussi des projets. On a le cas cette semaine avec l'intégration des Yellow Flames dans la division nationale fille. Oui ou non. ACFF très peu concerné mais VV et Pro League très concernés. Et là, il y a bagarre entre la Pro League et la VV parce que veut faire ce projet là. Pour eux, c'est donner une chance supplémentaire de donner à des filles de talent d'aller chercher le haut niveau. Et la Pro League dit non, que ce sont des filles qui sont dans leurs clubs. Un club VV fédéral, ça risque d'avoir des conflits d'intérêt avec leurs clubs donc c'est non. Et ça reste non aujourd'hui. Donc voilà le genre d'interactions qui n'est pas toujours facile à gérer entre les entités.

- **Pour vous, le football amateur est suffisamment représenté dans les instances de l'URBSFA ?**

Oui. Trop dans certains aspects. Trop dans le législatif. Ça fait une trop grande part. Trop et mal dans le disciplinaire. Il devrait y avoir plus de spécialistes qui connaissent le football mais ça c'est un travail de longue haleine, de dix années à mon avis, tant du côté flamand que wallon. Mais avec les moyens technologiques il y a moyen d'y arriver. Et sportivement, peut-être pas assez. On est réduit.

C. Pierre François, Secrétaire général de la Pro League.

[Monsieur François saisit mes feuilles de questions pour choisir lui-même les questions et réaliser un quasi-monologue]

La désignation du CEO de la Pro League, c'est une désignation qui, selon les statuts, requiert une majorité des deux tiers des voix. Il y a eu une hésitation, et certaines des questions que vous posez plus loin montrent qu'elles pourraient naître, à un moment donné dans l'organigramme de la Pro League sur la question de savoir s'il fallait un Président indépendant et, s'il fallait un Président indépendant, est-on bien d'accord qu'il fallait le considérer comme un Président opérationnel. C'est-à-dire en charge de la gestion.

Tout au début du processus qui a conduit à ma nomination en tant que CEO de la Ligue, c'est un peu plus moderne que Secrétaire Général, même si le mot apparaît encore dans nos statuts. Ils étaient à la recherche d'un Président car, précédemment, il y avait eu un Président indépendant. Mais un Président indépendant, d'après les relations qui m'en ont été faites, car je n'étais plus au Standard, et par définition pas encore à la Ligue, laissait la quasi-totalité du travail opérationnel à Monsieur Ludwig Sneyers qui était Secrétaire Général à ce moment-là. Et au moment où il a été question de m'engager, les représentants des clubs ont opté pour une formule différente avec un Président issu du Conseil d'Administration où siègent obligatoirement soit des Présidents, soit des administrateurs délégués ou CEO des clubs – il faut avoir cette qualité-là.

- **Impérativement ?**

Oui, c'est dans les statuts. Ce que l'on ne retrouve pas par rapport à la Fédération. Sont membres du Comité exécutif des personnes qui ne sont ni l'un ni l'autre. Et donc, à ce moment-là, il a été décidé que le Président serait issu des clubs, en quelque sorte, issu du CA et issu des clubs, et que l'on allait donc engager un « administrateur délégué ».

Avant que je me présente comme CEO, j'étais officiellement administrateur délégué puisque le secrétaire général était toujours en place. C'est un organigramme qui, quelques soient les défauts ou les qualités des uns et des autres, était difficilement tenable. Nous sommes ici neuf personnes, auxquels s'ajoutent parfois des stagiaires et des stagiaires de qualités comme les deux stagiaires actuels qui nous viennent d'une école de management du sport de Barcelone après des parcours universitaires, ici, en

Belgique. Mais au total, nous sommes neuf personnes. C'est difficile pour neuf personnes d'avoir, outre un CA, un Président de CA puis à côté un Secrétaire Général puis un administrateur délégué. Il faut se mettre à la place des membres du personnels, cela devient un peu beaucoup. Si c'était pour rigoler, mais votre enregistrement ce n'est pas pour rigoler, c'est comme si on disait qu'à Anderlecht la direction sportive allait appartenir à Frank Arnesen, à Michaël Verschueren, à Par Zetterberg... avant que n'arrive Vincent Kompany. Donc il fallait clarifier les choses, et après un certain nombre de mois de collaboration aussi bonne que possible, malgré la difficulté que je viens de souligner, Monsieur Sneyers a quitté la Ligue et donc je suis devenu CEO. C'est-à-dire, dans l'ASBL, car nous sommes une asbl évidemment, avec comme membres les 24 clubs professionnels, je suis maintenant le Directeur Général, le CEO, et je travaille avec l'autorité d'un CA, vous l'avez relevé, de 9 membres et un président, avec une Assemblée Générale des 24 clubs.

A côté de ça, nous avons une société anonyme qui a été constituée pour nous mettre en ordre par rapport à ce que nous faisons aussi. Dans cette SA, l'actionnariat c'est l'ASBL. Et je suis administrateur délégué de la SA. Et le CA se compose uniquement du chef financier de la Ligue et de moi. Mais comme l'actionnariat c'est l'ASBL, il y a une volonté de ma part de rendre compte, tant de mon activité au sein de l'ASBL qu'au sein de la SA.

Comment est-ce que j'ai été désigné ? Eh bien, il y a eu contact informel, une présentation de ce que j'envisageais de faire, trois candidats se sont présentés et l'AG devait donner une majorité des deux tiers à l'un ou à l'autre. Finalement, j'ai eu douze voix contre deux et deux abstentions. La majorité était obtenue. C'est comme cela que ça fonctionne. On a tenu compte, je présume, de mon parcours, de ce que j'avais eu comme formation, comme profession pendant 24 ans, ce que j'avais fait pendant dix ans au Standard et de mes passages dans des plus petits clubs ensuite. Ce qui m'a permis de faire face à d'autres réalités que celle d'un club dit du « G5 ».

Mon rôle est d'être au service des 24 clubs, veiller à l'équilibre et au respect des règlements, veiller à ce que ces règlements, les nôtres, comme ceux de la Fédération, puisque nous veillons, au même titre que les ailes amateurs, à faire un règlement qui se retrouve dans les documents blancs là, que vous connaissez bien pour les avoir déjà feuilletés, mon rôle est de veiller à être au service des clubs, à ce que la réglementation s'applique à chacun et qu'elle puisse être complétée lorsqu'elle doit l'être.

Mon rôle, aussi, est de travailler sous l'autorité du CA avec lequel j'ai mis en place une procédure de reporting quasi-permanente. Et d'avoir comme interlocuteur privilégié dans des moments où il faut peut-être décider d'une certaine approche d'un dossier, d'un report de l'autre, etc, un Président (ndlr : de la Pro League).

Alors, est-ce que ce président devrait être indépendant ? Les avis divergent. Mon expérience, dans le CA avec le Président Vanden Stock, moi-même et Monsieur Sneyers, montre que quand vous mettez deux personnes sur des positions trop proches, ça pose des difficultés. Si vous désignez comme président un indépendant qui n'est pas opérationnel, il aura une faible connaissance des problèmes au quotidien, il dirigera les réunions, ...

- **Un rôle plutôt protocolaire qu'opérationnel...**

Voilà, et donc ce n'est peut-être pas une réelle plus-value. Si, en revanche, il est indépendant et opérationnel, quelle est la différence avec son CEO ? Puisque je suis indépendant, je suis opérationnel... on risque rapidement de se retrouver sur les mêmes lignes et ce sera très peu confortable. Pour moi comme pour lui. Et c'est quelque chose qu'on ne peut pas se permettre quand l'effectif est à ce point réduit. Nous avons un effectif moindre que celui d'un club moyen de la Pro League.

- **Mais vous n'avez pas le droit de vote.**

Je ne vote jamais.

- **Donc, il n'y a pas de vote indépendant parmi le CA.**

Mais pourquoi est-ce que les administrateurs devraient être indépendants ?

- **Je vous pose la question.**

C'est à moi de diriger les travaux de façon indépendante, bien sûr. De veiller, lorsqu'il y a lieu à appliquer notre règlement en cas d'interruption de match, par exemple, ou lors de renvoi en tribune de membres de staffs, ce sont des cas où nous intervenons, mais je n'ai jamais eu l'idée de l'appliquer pour un club et pas pour l'autre. Personne ne pourrait le comprendre ni l'admettre.

- **Bien sûr.**

Donc, mon indépendance me permet une gestion au quotidien équilibrée. Et je trouve naturelle que dans une asbl qui n'est autre qu'une association d'entreprises ayant le sport professionnel comme objet, des entreprises particulières qui génèrent de l'émotion, qui veillent à l'aspect sportif, qui ont des joies et des malheurs que d'autres entreprises ne connaissent pas. Nous sommes un secteur particulier. Le secteur professionnel belge, raison pour laquelle on est édité, raison pour laquelle vous avez peut-être déjà reçu ce rapport de Deloitte, l'année passée on a sorti une première édition

- **Oui, je l'ai vu sur le site de la Pro League.**

Il va y en avoir un deuxième qui va sortir ici, début juin. Nous sommes une association d'entreprise, une association de défense de ses entreprises par rapport à la Fédération, par rapport au monde politique, par rapport à d'autres professions comme celle des agents et ainsi de suite. Et donc, je trouve qu'une association qui a pour objet la défense des intérêts d'un secteur, peut naturellement avoir comme administrateurs des membres actifs dans son secteur. Donc des administrateurs délégués, des présidents, des CEO des clubs. Moi, je trouve que c'est normal. Et que l'un d'entre eux prenne sur lui la charge de présider, ça me donne un interlocuteur privilégié qui connaît bien le secteur.

- **Et qui est élu par les autres membres.**

Et qui est élu et choisi par les autres, également à la majorité des deux tiers. Quand il y a deux candidats pour un seul poste vacant, et bien c'est celui qui a le plus de suffrage qui passe, souvent la majorité suffit mais pour être président il faut un vote des deux tiers. Et qui dit président suppose que lui s'oblige dans la conduite des réunions à non pas faire totalement abstraction de ce qu'il est par ailleurs, Président d'Anderlecht par exemple, mais il va devoir tenir quand même un langage rassembleur.

On peut d'ailleurs s'interroger sur les raisons de la démission de Monsieur Coucke. Moi, j'ai eu d'excellente relation d'interlocuteur privilégié avec Roger Vanden Stock, j'en ai eu tout autant avec Marc Coucke. Je pense qu'il arrête tout d'abord pour une question de timing en rapport avec la gestion de son club. Il annonce aux supporters une concentration de ses efforts sur la vie du club, plutôt que sur la vie du club et de la Pro League. Mais je crois qu'il y a aussi dans son cas la prise de conscience, car on est face à des décisions importantes – il y a une réunion demain de la plus haute importance- et il est clair qu'il n'a pas souhaité peut-être à ce moment difficile de faire abstraction trop, dans ses prises de paroles, des intérêts de son propre club, ce qu'il aurait été obligé peut-être davantage s'il était resté président.

Je vais vous donner les statuts de l'asbl Pro League...

- **Reprenons, quelle est l'essence de la Pro League? Pour quelle(s) raison(s) a-t-elle vu le jour ?**

Je ne saurais pas vous le dire je n'étais pas encore dans le football à l'époque.

- **Travaillez-vous encore avec des bénévoles à la Pro League ?**

A part avec des stagiaires qui viennent de certaines formations, je vais dire quasiment des assistants sociaux qui travaillent sur des actions community, j'ai un juriste, j'ai un ingénieur commercial... Ce sont plutôt des stagiaires que des bénévoles. Les clubs travaillent beaucoup avec des bénévoles. J'aime de payer ceux qui travaillent chez nous.

- **C'est la Pro League, c'est professionnel.**

Oui, d'accord. Mais la Pro League comme tel, je le rappelle, c'est un management très restreint. On a quoi ? On a, et on va aborder par ce biais là une autre question, une cellule financière avec un CFO,

monsieur Van Branteghem, une juriste qui a fait en même temps ses études HEC Liège, une comptable, et en part-time, il travaille comme indépendant mais je le compte, un ancien membre des contributions. Vous avez un légal officer qui fait avec moi le tender pour les droits TV. C'est lui qui a les deux stagiaires. Vous avez un porte-parole, c'est tout nouveau car j'en ai marre d'être toujours la première ligne donc on en a désigné un à l'automne dernier, quand certains ont voulu m'accuser de certaines choses et que je m'en suis sorti avec un vote de 24/24, donc ça va encore. Mais quand vous avez dans le football, dans votre domaine, un 24/24, le problème qui avait été initié par un club qui faisait de la résistance – mais ne rentrons pas dans ce détail là – le lendemain dans la presse c'est « Contesté, il reste CEO ». Contesté, avec 24 sur 24. Je vous souhaite donc dans votre vie d'être contesté avec une telle ampleur mais dans la presse, malgré tout, c'est ça.

Donc, on a un porte-parole qui en même temps dirige le community management, à côté de ça vous avez une personne qui fait du community, on a une personne qui s'occupe du CRM, ticketing et du commercial. Donc ça fait 8 plus celui qui vous a accueilli à l'entrée et qui fait de l'administration. Voilà notre effectif.

- **Ok, donc seulement neuf personnes.**

Oui. Certains relèvent de l'asbl, d'autres de la SA. Par ailleurs, donc cela veut dire que le CFO il est sous ma direction et moi je dois piloter tout cela. Et rendre compte à mon CA. Et rendre compte le moment venu à l'AG.

J'ai une difficulté entre CA et AG parce que, comme vous le verrez, et le saviez d'ailleurs, il y a dix membres du CA. Ça fait qu'on ne peut attendre que dix clubs soient dans le CA et quatorze ne le sont pas. Avec en plus une règle qui est encore aujourd'hui, normalement jusqu'au 30 juin 2020, peut-être qu'on décidera déjà demain de la proroger ou pas. Dans ces dix, lorsque vous enlevez le président il doit en rester neuf. Quatre doivent représenter le G5. Le G5 étant les clubs ayant le meilleur coefficient lors des cinq dernières années ; Quatre doivent représenter les autres clubs de Jupiler Pro League et un club de Proximus League. Ce sont des mandats de quatre ans et lorsqu'un poste devient vacant, on le remplace. Et il peut devenir vacant lorsqu'un membre n'est plus CEO, administrateur-délégué ou Président de son club. On veut vraiment avoir les *decision-makers*.

Le CA se réunit une fois par mois, sur l'ensemble de l'année si parfois vous avez deux conseils sur trois mois il y a bien une réunion extraordinaire. On a même fait un conference-call il y a peu comme le permettent les statuts.

L'AG ce sont les 24 clubs, donc les quatorze qui ne sont pas représentés, les autres disent qu'ils sont moins informés. Il y a des points qui relèvent de l'AG statutairement, il y en a d'autres que c'est par feeling que je les dirige vers l'AG pour qu'ils reçoivent un support plus important. Je donne un exemple : Lorsqu'on va décider de changer l'annexe du règlement fédéral sur les agents, je pourrais dire que je propose moi voilà le règlement au CA de la Ligue qui l'accepte puis je le défends devant l'instance législative de la Fédération, la Commission Réglementaire Nationale, et c'est bon.

Non ! Ça doit passer en assemblée générale. Est-ce que ce serait obligatoire ? Non mais je peux le faire pour avoir un meilleur soutien de cette matière. Mais il reste que quatorze membres pensent ne pas être correctement informés. Donc j'ai développé un « news feed » interne où on reproduit, tout le management à des consignes de ma part, « finances, telle date, on a rencontré un tel pour une raison x, ... »

- **Ils reçoivent tous les procès-verbaux ?**

Oui, ils ont tous les PV mais pas que ça. Par exemple, ce matin j'ai rencontré les syndicats pour négocier en vue de la prochaine négociation gouvernementale, avec eux, un possible accord sur la réforme du statut fiscal et social. Ça apparaîtra dans le news feed mais ça n'apparaît pas dans les procès-verbaux, ce n'est pas à l'ordre du jour.

- **Ok, donc c'est vraiment un mécanisme de transparence.**

Un mécanisme de transparence que j'ai mis en place. Ce sont des trucs confidentiels, ce n'est pas amené à être republié ; Voilà un peu comment ça se présente. [Montre un exemple]. On ne saurait pas être plus transparent. Donc, ça, c'est un mécanisme non-statutaire que j'ai mis en place pour cette transparence.

Alors, « pourquoi le CA n'est pas composé d'un membre de chaque club plutôt que dix comme actuellement ? », cela n'empêche qu'il y a une tendance dans certains clubs de dire : « revenez à la situation ancienne », que j'ai connu lorsque j'étais au Standard et qui concernait à l'époque dix-huit clubs de la Jupiler Pro League. Et on se réunissait tous les mois à dix-huit. Ce n'était pas la meilleure façon d'avancer, même si je ne dis pas qu'aujourd'hui on avance toujours bien.

- **Que pensez-vous de la proposition de Marc Coucke qui plaide pour un Président du CA indépendant des clubs ?**

Alors que je suis très souvent d'accord avec Marc Coucke, sur ce point-là de gestion de la Ligue et je sais pourquoi il le demande, et ce n'est certainement pas contre moi, je ne crois pas que ce soit la bonne formule.

- **Et donc d'une Pro League complètement indépendante des clubs non plus ?**

Non, cela n'a pas de sens. Une association professionnelle doit être en ligne complète avec... Pour ce qui est de l'URSBFA, je n'ai pas pour habitude de m'exprimer dessus. Je tiens seulement à ce que l'URSBFA n'estime pas pouvoir à tout moment se trouver dans la situation où elle pourrait à tout moment appuyer sur le bouton rouge et faire sauter le premier étage, c'est-à-dire la Pro League. Et gère la Pro League en droite ligne. En ce compris, pour Monsieur Bossaert que je dis cela, je le dis gentiment car j'ai une bonne relation avec lui, en s'abritant derrière la bénédiction des dirigeants que nous avons, que les clubs, ont élus lors d'une AG pour être au Comité exécutif occupé les postes qui sont réservés au professionnel. Le Comité exécutif va être refondé, d'ailleurs... même chose, en s'abritant derrière l'accord du CA. Certaines méchantes langues diront : « même chose en s'abritant derrière l'accord du membre le plus important du CA issu de notre délégation professionnelle au sein du Comité exécutif ».

Donc, voilà, c'est la raison pour laquelle, sans rentrer dans les détails, lorsque le comité exécutif désigne sur proposition de la Pro League le directeur de l'arbitrage professionnel, et alors que le point de l'ordre du jour de l'AG de demain, je ne comprends pas qu'on ait décidé hier que le licenciement de Verbist ait été réalisé sans nous en informé et sans accord de notre part. Il y a donc encore manifestation des relations à améliorer.

- **Vous n'étiez donc même pas au courant...**

J'étais au courant que c'était dans l'air du temps, mais encore maintenant je suis persuadé... Il y a eu une réunion d'information où certains souhaitaient son départ, d'autres son maintien. Mon rôle était de rappeler qu'il appartenait à la Pro League de faire une estimation.

Moi je n'ai jamais été trop content des auditeurs qui font des rapports d'audit, dont la conclusion consiste à dire je vais remplacer celui que j'audite. En termes de gouvernance, ce n'est pas la bonne manière de travailler.

- **C'est l'anglais David Elleray et le français Layech qui vont le remplacer ?**

Oui, ils vont se retrouver à la tête de l'arbitrage.

- **C'est ce que je pressentais.**

Et quand un auditeur vient à conclure que cela a été mal fait et qu'il faut donc choisir un nouveau, il faut ouvrir une candidature. Mais quand l'auditeur dit que cela a été mal fait – ce dont je ne suis pas persuadé du tout – et que la conclusion c'est que c'est moi qui doit reprendre le rôle...

- **C'est un peu étrange.**

Merci ! Et donc, il y a des choses à améliorer.

- **Pensez-vous que les membres du Comité Exécutif au sein de l'URBSFA devraient être indépendants ?**

C'est un équilibre entre football amateur et professionnel avec une égalité de nombre.

L'indépendance, elle doit se trouver chez le Secrétaire Général, chez le CEO. Et à lui de veiller à ce que celle-ci soit respectée. A chacun de se demander si Pierre François est indépendant de tous les clubs, oui ou non. Ou est-ce qu'il fait les quatre volontés de tels ou tels clubs. C'est pareil pour Bossaert.

Qu'on arrête de penser que le problème ce sont les clubs. Dans le footbelgate, le problème ce n'est pas les clubs. Le problème, ce sont les personnes. Et vous ne pourrez jamais, quelques soient les règles, qu'il y ait des personnes qui faussent l'affaire. Pour un sportif, le plus grave c'est quand des arbitres, des dirigeants de clubs pourraient être impliqués dans du match fixing.

Mais cela ne me permet pas de penser qu'il faut tout changer ou que les règles sont mauvaises. Il faut juste les appliquer.

Par exemple, lorsque Carcela a fait un doigt d'honneur à l'arbitre lors de l'annulation de son but contre Anderlecht. A ce moment-là, on l'a poursuivi alors que dans le rapport d'arbitre il n'y avait rien et que le VAR qui a toutes les images n'était pas intervenu. Le Procureur Fédéral a poursuivi. Le règlement dans pareil cas ne donnait pas la possibilité de poursuivre. Il l'a fait. Cela a été jugé irrecevable en degré d'instance et également en degré d'appel. Après, on dit qu'il faut changer le règlement. Mais non ! Il aurait suffi, à défaut pour l'arbitre de le voir lui-même, que le VAR fasse son boulot. Si cela avait été un match de Proximus League, la Commission Review l'aurait fait.

Ce n'est donc pas parce que quelqu'un échappe à une sanction dans le cas où il devrait en avoir une qu'il faut tout changer. Il faut appliquer les règles.

- **La Pro League doit-elle rendre des comptes à l'URBSFA ?**

Oui, c'est-à-dire que tous les clubs doivent payer des taxes sur le ticketing etc. Mais nous, on ne doit pas vraiment rendre des comptes à l'URBSFA. C'est plutôt l'inverse. L'URBSFA doit rendre compte à ses trois ailes de la manière dont elle concorde son budget. Car qui paie son budget ? Essentiellement les clubs professionnels.

Et les taxes fédérales vont directement à la Fédération sans passer par la Pro League. D'autres que moi pourront vous dire à quelle hauteur contribue le foot pro car le foot amateur comme tel il coûte de l'argent qui est compensé par l'URBSFA pour partie. Et l'URBSFA peut le faire grâce aux revenus des Diables Rouges et aux taxes des clubs professionnels, ainsi que 800.000€ (16x50.000) des droits TV. Une bonne partie de l'argent des droits TV part également en Proximus League qui, pourtant, ne génère pas beaucoup d'argent mais les clubs sont aidés par ce biais là aussi.

- **C'était un point important pour faire passer la réforme.**

Oui, c'était un point important pour la réforme mais aujourd'hui les clubs de Proximus League reçoivent en commençant la saison 500.000€. Donc sept fois 500.000 et une fois un million issu de la Jupiler Pro League.

- **Quelle est votre relation avec Peter Bossaert ?**

C'est une relation de concertation. J'ai parfois l'impression que c'est plus de l'information après décision, peut-être pas encore publiée mais décision déjà prise.

Il ne faut pas du tout lui jeter la pierre car je crois qu'une partie des problèmes que l'on pourrait avoir n'existerait pas s'il y avait un meilleur return de nos représentants au conseil d'administration de la Fédération.

- **Comment est la relation avec les amateurs ?**

Je ne pense pas qu'elle soit aussi conflictuelle qu'elle ne l'était pas le passé. J'ai d'excellentes relations avec Daniel Boccar et Gilbert Timmermans. On a trouvé en 2015 un équilibre où le poste de Secrétaire

Général (ACFF et VV) requiert deux tiers des voix. Quand vous calculez, si nous, la Pro League, on n'est pas d'accord, ils n'ont pas la majorité des deux tiers au CA de la Fédération. A une voix près. On a également trouvé cet équilibre en termes de nombre de personnes.

- **Vous avez vos propres comptes et vos propres sponsors.**

Oui. Dans nos comptes, les revenus commerciaux viennent se mettre dans l'actif. Et dans le passif, on a l'espace pour les panneaux publicitaires que la SA achète aux clubs. C'est une manière de transférer les revenus commerciaux. Donc ça c'est pour nos sponsors.

Il faut savoir qu'on a par délégation avec l'UB la gestion de la Coupe de Belgique à partir des seizièmes de finale. Et d'ailleurs, j'ai veillé qu'à partir de ce tour là, les clubs amateurs ne puissent pas dire à la Pro League : « Comme vous gérez la Coupe vous gardez tout l'argent pour vous ». Les amateurs, éliminés en 1/16ème de finale, au lieu de toucher comme avant 2500€ ils en touchent aujourd'hui plus de 10.000. Ça vient de Croky et de toute une série de négociations qu'on a menées par rapport à la Croky Cup. Sans compter que quand ils sont retransmis à la TV cela augmente sensiblement.

Donc, tout ce qui est... century 21, le naming sponsor, ça c'est dans notre actif. Et on paie les espaces commerciaux aux clubs (panini, tout ça).

A côté de cela, les droits TV c'est un autre régime qui consiste à ce que nous sommes mandatés pour la vente collective et on reçoit des sommes. C'est un compte tier en vérité, on ne perçoit même pas l'argent. Il est directement redistribué. La seule chose qu'on fait à la Pro League, c'est de piloter la clé de répartition.

Nos clubs paient par leur taxe tout une série de services que l'on reçoit en retour de la Fédération. Comme le fonctionnement du FIFA TMS, les arbitres etc. Sauf que, le VAR ou la ligne virtuelle, c'est nous seul qui les payons. L'un plus l'autre cela fait 1.2 voire 1.3 millions par an. Et le budget que représente la semi-professionnalisation des arbitres, c'est nous aussi qui la payons. L'Union Belge, l'employeur de l'arbitre, paie et nous facture. Pour la discipline pas, les jetons de présences c'est l'UB qui les paient, mais avec les amendes qu'on est en train de leur verser à chaque fois que l'on crie « Puta Anderlecht », ça va aller.

Nous avons des comptes en SA et en ASBL qui sont révisés par des réviseurs d'entreprise, externes, que l'on paie. Et dans la tradition de l'ASBL nous avons aussi des vérificateurs au compte qui sont deux personnes, par exemple le Directeur Financier de Genk et de Lokeren, pour ne pas dire Monsieur Lambrecht, qui sont deux personnes très compétentes, qui le font en plus. Sinon, on est soumis à toute la transparence requise.

Pour le Manager des Licences, je l'ai proposé, il est désigné par le Comité exécutif. Et un des débats que nous avons c'est qu'historiquement, un moment, nous avons eu Roland Thijs qui était expert-comptable de la Ligue et Manager des Licences, il a arrêté et nous avons pris son adjoint de l'époque qui était monsieur Van Branteghem. Ce-dernier est donc à la fois CFO de la Ligue et Manager des Licences.

En tant que CFO, il est mon subordonné. Quand cela concerne les licences, je n'ai accès à rien. Et quand il va manger à midi, il ferme sa porte à clé. Donc je ne sais rien, je ne sais pas vous dire combien touche Michel Preud'Homme. Il n'y a que lui qui sait et son équipe. Et c'est lui qui applique les mêmes règles à l'ensemble des clubs et il le fait dans une totale indépendance. Lui, il touche son salaire, une facture plus exactement puisqu'il est en société, qu'il adresse à la Ligue. La Ligue qui est dirigé par un CA. Si tous ces messieurs là veulent le mettre dehors car il les ennuie, ils le mettent dehors.

J'ai envie de vous dire que vous avez raison. Il y a un conflit d'intérêt théorique. Heureusement, tout le monde sait qu'il est aussi chiant avec tout le monde, pour caricaturer. Et donc, ceux qui veulent garder des Licences fortes où on évite un laisser faire, comme cela se passe dans d'autres pays, le soutiennent, en ce compris ceux qui râlent parfois car ils ont conscience que c'est pareil pour tout le monde. Et tout

le monde sait que je ne m'immisce pas là-dedans, sauf lorsqu'il faut établir des règles. La réglementation.

- **Il y a des vérifications de l'UEFA ou de la FIFA ?**

Oui. Il y en a toujours eu. Avec parfois, et c'est cela qui est mentionné dans les dossiers mais ça n'a jamais fonctionné, lorsque Alost n'avait pas eu sa Licence pour la D1 Amateurs ils avaient évoqué l'argument du conflit d'intérêt qui avait été rejeté.

- **Quelles sont les responsabilités de la Pro League dans l'affaire footgate ?**

De veiller à ce qu'un timing soit respecté. On est un peu juste, hein. Pourquoi, parce que le parquet fédéral n'a pas donné l'autorisation de donner au « bonds parquet » une partie pertinente du dossier répressif. Notre rôle était aussi de voir qu'est-ce qu'il y avait dans la réglementation que nous devons améliorer pour éviter que cela ne se reproduise. Alors, certains ont dit il ne faut plus descendre de la même manière. C'est une blague.

En revanche, la question des agents est quelque chose sur lequel nous devons intervenir. Et comme le football professionnel nous sommes le premier consommateur des agents et comme leur rémunération est à ce point importante, à nous de devoir réagir. Ce que l'on a fait avec l'aide notamment de Melchior Wathelet. Des recommandations admises en AG, des règlements, enfin les textes d'un règlement, qui est prêt et qui a été soumis à l'Autorité belge de la Concurrence. On avance.

- **Donc, concrètement, il y a déjà eu des avancées ? La Chambre des Compensations ? Rien n'est encore effectif ?**

Non. On a l'architecture est en place et il va falloir la composer et que cela fonctionne. Que le lien avec le TMS soit dedans, par exemple. Je ne peux pas entrer dans les détails mais on a un règlement qui est prêt. Il doit passer au Fédéral. C'est en cours, avec des gens sérieux sur le dossier.

Une des recommandations du panel d'experts – là aussi on va me demander ce que je fais dans le panel d'expert, je ne suis pas indépendant -... Donc on a mis dans le panel d'experts un ministre d'état ancien ministre de la justice, un ancien juge des communautés européennes, un ancien avocat général de la cour de justice des communautés européennes, un juriste néerlandophone flamand et moi car il faut bien quelqu'un pour rédiger le règlement, qui suive, qui relaie aux clubs. On va de l'avant.

- **Quels sont les mécanismes de contrôle à la Pro League ?**

C'est que les clubs soient convaincus que la gestion de la League est menée comme elle doit être menée. Et qui est-ce qui contrôle ? Et bien c'est le contrôle au quotidien du CA. Est-ce que les critères de sanctions sont toujours adéquats ? Peut-être que non, peut-être qu'il joue une carte personnelle, un intérêt de club personnel, ... J'ai eu des conflits par exemple lors du dernier tender de droits TV. Il y avait un accord pour poursuivre les droits TV jusqu'en 2020. Et j'ai fait venir des offres jusqu'en 2022, même davantage. Certains ont dit que c'était inadmissible, pour qui vous vous prenez ? Moi, je n'ai rien vendu. Je fais venir des offres. Lorsque l'on aura reçu une offre, vous jugerez si ça vaut la peine d'aller jusqu'en 2022 ou de rester à 2020.

Donc, même si le grief n'est pas fondé, il y a toujours un contrôle en fonction de l'intérêt propre. Mais voilà, il faut l'accepter. C'est ça le principal contrôle et bien sur les résultats. Comme dans les clubs. Les droits TV, on était à 65 millions avec MPSilva qui garantissait 70. Pour les trois dernières années, ils garantissent 80 millions. Je n'ai pas choisi MP Silva c'était avant moi. Ils tombent en faillite. Après les trois premières années ils tombent en faillite. On a négocié les droits, il y a eu de la concurrence. Moralité, les droits domestiques cette année sont à 79 millions et quelques. Ajoutez-y les droits internationaux nous avons dépassé les 80 millions. Effet négatif de la faillite de MP Silva pour la Ligue : zéro. Et donc, contrôle de la gestion, ben ... Si on était maintenu à 65 millions je ne serais plus là.

D. Gérard Linard, retraité, Président de l'URBSFA au moment de l'interview et jusqu'en juin 2019.

- **Pour commencer, pourriez-vous vous présenter et me décrire votre rôle au sein de la Fédération ?**

Mon rôle est un petit peu spécial dans le sens où j'ai d'abord été Secrétaire Général ad intérim, par deux fois, pour remplacer des départs. Je suis devenu Président seulement après ça. Jusqu'au mois de Décembre dernier, j'ai participé à la gestion etc. Depuis Décembre, il y a de nouvelles règles. Disons que nous avons bien spécifié les compétences de l'administration et du Président et du Conseil d'Administration. Tout ce qui est gestion journalière va à l'administration et tout ce qui est protocolaire va au Président, tout ce qui est contrôle stratégique va au CA, l'assemblée générale gardant les prérogatives qui sont « normales » dans une asbl. Tout ceci est nouveau depuis l'arrivée de Peter Bossaert. J'adhère à cette solution-là. C'est de la bonne gouvernance car il est normal de confier, aujourd'hui, la gestion journalière à des professionnels plutôt qu'à des bénévoles. Le Président et le CA, ce sont des bénévoles. Je suis un bénévole, certes défrayé un petit peu.

- **Donc vous êtes un bénévole et le Secrétaire Général un employé professionnel ?**

Oui. Disons que moi j'ai transité entre les deux et donc maintenant encore, car je m'entends bien avec lui et que j'adhère à ses idées, on se côtoie encore beaucoup et j'assiste aux réunions de Direction. Mais cela va bientôt être fini cela. Le futur Président, il aura un rôle protocolaire.

- **Donc c'est ça la différence entre les deux postes, l'un a un rôle protocolaire et l'autre est un employé professionnel qui gère la Fédération tous les jours.**

Oui.

- **Vous parlez de CA. A ce propos, j'ai lu dans le Règlement Fédéral qu'il y avait l'association de fait URBSFA et l'asbl URBSFA. Il y a donc un Comité Exécutif et un CA. Est-ce la même chose, en fait ?**

Tout cela va sauter.

- **J'ai lu qu'il y allait avoir une réforme mais je ne saisis pas la différence entre les deux.**

Actuellement, il y a une association de fait, là où sont d'ailleurs logés tous les clubs. Il y a une AG chaque année pour approuver les comptes. Et encore. Et il y a une asbl (et il y aura toujours) où il y avait 22 membres ; ceux-ci forment le Comité Exécutif. Le Président a été choisi parmi les 22 membres. Ce n'est pas encore fait, car il faut que les clubs acceptent (à la majorité de 90% car c'est une modification de statuts).

Donc, en fait, dans le futur, il y aura une asbl avec une AG de 71 membres. Il y aura 25 flamands VV, 18 ACFF, 6 indépendants et le reste de la Pro League. Il y aura l'AG à 71 et le Comité Exécutif toujours à 22.

Pour une histoire de bonne gouvernance aussi, encore cette année-ci, la nouvelle règle ne sera applicable que dans deux ans, car on vote tous les deux ans, le Comité Exécutif va être « *splité* » en deux avec un Conseil d'Administration et un Conseil Supérieur.

Le CA, c'est la stratégie, arrêté les comptes et la surveillance du budget. Le CS va s'occuper de tout ce qui est règlement.

- **La Commission Réglementaire Nationale n'existera plus ?**

Non, ça va sauter. Elle va être remplacée par le CS.

- **Et les deux Conseils seront chapeautés par le Secrétaire Général, alors ?**

Oui, enfin, chapeautés, non car c'est le CA qui nomme (ou démet de ses fonctions) le Secrétaire Général et c'est ce dernier qui a des comptes à rendre au CA. Mais à part ça, toute la gestion journalière va au Secrétaire Général.

- **Quel est la durée de mandat du Secrétaire Général ? Je n'ai pas trouvé cela dans les statuts.**

C'est un professionnel, il a un contrat à durée indéterminée.

- **Pourquoi le mandat du Président Fédéral n'est que de deux ans ? Cela me semble un peu court pour mettre en place des projets importants.**

Oui, mais vu que désormais il n'aura plus qu'un rôle protocolaire... Avant, la fonction de Président était assez hybride, il se mêlait de la gestion,... Il était mis dans le règlement qu'il pouvait assister à toutes les réunions, donc il se mêlait de tout. Mais ce n'est plus concevable maintenant. C'est là aussi tout le rôle du Secrétaire Général qui doit créer une bonne équipe autour de lui avec des spécialistes ; comptabilité-fiscalité, légal, sécurité, arbitrage et licence.

- **En consultant l'organigramme, j'ai remarqué qu'il y avait énormément de commissions et dans chacune, il y a des Présidents et des membres. Sont-ils bénévoles ?**

Oui, ils le sont tous, même les Présidents.

- **Dans toutes les Commissions ?**

Oui dans toutes, celle de sécurité, de joueurs... oui, ce sont des bénévoles. Disons, qu'il y a une différence même s'ils sont bénévoles... Au niveau du disciplinaire, là on distingue deux choses : Il y a les pros, où il y a de vrais juges, qui sont un petit peu mieux rétribué que les autres, et pour le football amateur c'est toujours divisé dans les Provinces. Ils ont un président provincial qui s'occupe du disciplinaire.

Disons que dans les Provinces, et ça ce sera le rôle de l'ACFF à terme, ce sera de mettre de l'ordre. La séparation des pouvoirs ça n'existe pas en Province. Ils s'occupent d'organiser leurs propres règles, donc du législatif, et c'est eux aussi qui font/qui veulent ou ne veulent pas modifier le règlement fédéral. Donc, ils font du législatif du disciplinaire et de l'exécutif. Il faut améliorer un peu tout ça.

- **Oui, j'ai justement participé au plan de réorganisation administratif durant mon stage.**

Oui, bon, là ce sera des propositions de Daniel Boccar et il faut que ce soit accepté par le CA. Il y a beaucoup de retard au niveau des Provinces. Chaque chose en son temps.

- **Au niveau du Comité Exécutif, il y a beaucoup de membres de clubs dans le Comité ? C'est indépendant des clubs ?**

Non, non, non. Par exemple, (en Flandre je ne sais pas comment ça va) en Wallonie, on est obligé d'être affilié à un club. C'est le décret qui le veut. Même les gens du disciplinaire sont affiliés à un club. Ce qui est pour moi une ineptie. Mais actuellement, le décret le veut donc tous les comités/commissions appartiennent à un club.

Là où c'est beaucoup plus flagrant, c'est que les représentants du football professionnel sont en même temps, très souvent, Présidents d'un club. Ou dirigeant d'un club. Là, il risque d'il y avoir conflit d'intérêt.

Bon, heureusement, les professionnels ne sont pas majoritaires mais il est vrai que toi par exemple - c'est toujours un grand débat - que ce n'est pas normal que dans des Comités/Commissions et notamment le Comité Exécutif ou futur CA - il sera composé de 12 personnes désormais - qu'il y ait des dirigeants de clubs pros.

- **Oui, c'est la première proposition qui vient à l'esprit, la plus évidente. C'est incompréhensible que cela ne soit pas indépendant. Il y a certainement des conflits d'intérêts dans de nombreux dossiers.**

Bien sûr. Il y a une chose avec le Secrétaire Général – surtout au niveau pro – ça c'est entre nous – le CEO de la Pro League a voulu un moment donné s'occuper de l'Arbitrage, les Licences et du

Disciplinaire. Ça c'est vraiment... on tient à leur indépendance. Par exemple, il n'y a que le Secrétaire Général qui a des contacts avec eux.

Par exemple Elleray qui va proposer son plan d'arbitrage, on l'attend. C'est le Mr qui est en train de préparer une réforme de l'arbitrage actuellement. Pour le moment, à la tête de l'arbitrage il y a Verbist. Et il y a le Comité d'Arbitrage avec des gars comme Romain, Piraux, etc. Je ne sais pas ce qu'il va subsister mais un moment donné on a dit « c'est vrai, nos arbitres ils ne percent plus au plus haut niveau » et il y avait beaucoup de plaintes sur l'arbitrage. Je ne parle pas de ton niveau mais le niveau au-dessus. Mais tu y arriveras.

Alors on a fait appel fin de l'année dernière à un arbitre international, un gars qui gère les arbitres à l'UEFA. Un anglais, appelé Elleray et qui est venu avec Layech et qui est aidé par un français. Ils regardent actuellement un petit peu ce qu'il se passe, notamment à travers les Play-Offs mais ils vont proposer une réforme de l'arbitrage. Principalement sur la formation des arbitres.

Je sais que ça va être un travail de longue haleine et que nous n'aurons pas de résultats tout de suite. Mais les clubs c'est pour eux aussi quelque part. Il n'y a pas longtemps, dans le label, on avait imposé un certain nombre d'arbitre. Les clubs ont refusé. Ce n'est pas cohérent. Par la force des choses, Daniel Boccar a dû retirer ce point mais ce n'est pas cohérent.

- **Je souhaiterais revenir sur plusieurs points du plan de Peter Bossaert : Extension des conditions de licence pour les clubs professionnels et introduction d'un système de licences pour les clubs amateurs. Je connais le principe des licences, mais je me demandais si en durcissant ces conditions, on ne tendait pas, un jour, à long terme, vers une ligue fermée.**

Un système similaire à celui qu'on retrouve aux Etats-Unis. C'est envisageable, un jour ?

Non, ce n'est pas envisageable. Cela m'étonnerait que cela soit une des conséquences de la licence. Quoique le monde professionnel demande quand même que pour avoir cette licence et jouer en professionnel c'est de plus en plus dur, il y a de moins en moins de clubs qui la demandent. Mais, moi, alors, je demanderais pour que cela ne soit pas fermé qu'il y ait moins d'équipes dans le championnat.

- **Je me demandais si, en fermant la ligue, on ne diminuerait pas les risques de corruptions ? Je suis contre d'un point de vue sportif mais ne serait-ce pas plus safe ?**

Je pense que toutes les équipes professionnelles sont des sociétés en concurrence les unes envers les autres. Et, si tu termines premier, tu as certains avantages. Si tu termines dernier tu as des désavantages (ex : moins de droits de télévision). Il y aura toujours ces conséquences-là. Donc, selon moi, pour pouvoir gagner plus il y aura toujours des arrangements douteux, cela existera toujours.

- **D'accord. Mais s'il n'y avait plus de descendants et donc plus de pertes financières ?**

Oui, mais non. Je ne conçois pas ça, qu'il n'y ait plus de descendants.

- **Moi non plus, mais je fais l'hypothèse ?**

Non, alors il vaut mieux réduire le nombre de clubs. Ainsi, tu remets en lice des clubs qui veulent quand même y accéder.

- **Donc, pour vous, cela ne diminuera pas les risques de corruptions, de fraudes ?**

Non. La Licence sera endurcie mais... En fait, la licence elle a surtout été mise en œuvre pour que la compétition se déroule convenablement.

- **Assurer la compétitivité de chaque équipe.**

Oui, voilà, car avant on avait des faillites en milieu de championnat. On en a connu plusieurs : Namur, Deinze, Lommel, Mouscron... ça ils ne veulent plus. C'est pour ça que dans la licence, une des conditions drastiques est de montrer qu'on est capable d'assumer notre budget.

- **Toujours par rapport aux licences. En France, ils ont la DNCG qui est un organisme 100% indépendant chargée de surveiller les comptes des clubs professionnels. Est-ce qu'un**

système similaire pourrait être d'application en Belgique ? En Belgique, les membres de la Commission des Licences sont affiliés à un club, je pense. Elle n'est pas 100% indépendante.

Non.

- **Car, par exemple, j'ai lu que le Manager des Licences, qui est le plus haut responsable, il est proposé par la Pro League. Qui, elle, n'est pas indépendante.**

Il est proposé par la Pro League, qui elle est sous le *payroll* de l'UEFA. Et son seul chef et unique chef, s'il y en a un, c'est le Secrétaire Général. L'UEFA nous impose cela, tous les ans j'ai un contrôle de l'UEFA. Quand j'étais Secrétaire Général, j'avais un contrôle de l'UEFA qui venait avec 100 questions pour voir si le Manager des Licences était bien indépendant. On y tient à cela. Jusqu'à présent, il y a des clubs qui font des suggestions pour améliorer dans un sens ou l'autre la licence. Mais, bon, c'est accepté ou non mais ils n'ont rien à dire. C'est accepté si l'on veut bien.

Il y a la Commission des Licences et le Manager des Licences. Mais là, je ne sais pas car les flamands, eux, ne sont pas obligés d'être affiliés à un club. Mais ce sont des gens qui ont une certaine notoriété, connus pour leur indépendance et leur intégrité. Il y a un screening qui est fait. Je crois à l'indépendance. Tout comme Verbist était indépendant pour désigner ses arbitres.

- **Toujours dans le plan de Bossaert : « Transparence totale et contrôle externe ». Alors, je ne sais pas s'il y a déjà des projets ou des actions concrètes qui ont été mis en œuvre à ce niveau-là ?**

Par rapport à cela, ce qui est nouveau c'est que tous les membres du CA viennent de passer par une société – je ne sais plus laquelle –... On a été interrogé. Comme un contrôle. On ne peut pas tout mêler hélas à cause des affaires (ndlr : footgate). Mais cette société-là, qui vient de commencer cela pour la première fois, interroge toutes les personnes du CA, un par un, par une poignée de questions. Ils vont nous donner ensuite les points qui, pour eux, sont à améliorer.

On vient d'instaurer aussi que tous les Présidents des Comités/Commissions, ils seront invités chaque année à faire un rapport de leur bonne gouvernance, qui sera soumis au CA.

- **Pour le moment, cela n'existe pas ?**

Pour le moment, non.

- **Donc, vous n'avez pas vraiment de contrôle sur leur travail.**

Non, pour l'instant il y a juste un contrôle du nombre de présences qu'ils ont. Il y en a ils ont 10 réunions sur l'année, 10 présences et ils ont été présent une fois quoi.

- **D'ailleurs, j'oubliais de vous poser la question, le Comité Exécutif se réunit combien de fois par an plus ou moins ?**

Ah, ça, ça a évolué terriblement depuis des années. Quand j'ai commencé au Comité Exécutif il y a 7 ans à peu près, oui 7 ans, on avait réunion 2 fois par mois. Et puis, sous l'ère de Steven Martens, cela a évolué et disons que maintenant, le Comité Exécutif se réunit une fois tous les trimestres. Et c'est encore beaucoup. Car quand on voit les compétences qui sont attribuées – il représente l'AG n'oublie pas hein – à une AG, c'est plus des séances d'informations qui ont été approuvées par le CA. L'organe qui travaille, qui contrôle etc, c'est le CA pas le Comité Exécutif. Mais avant, le Comité Exécutif, j'ai connu ça, avait un rôle d'exécution aussi, de décision mais c'est tout maintenant.

- **Et pour le CA ?**

C'est tous les mois.

- **Et qui sont actuellement les membres du CA ? On ne trouve pas cela sur internet et dans le Règlement Fédéral.**

Pour l'ACFF, actuellement il y a Schreurs et il y a Navez. Pour la VV, actuellement – car en 2019 il y en aura 3- Gilbert Timmermans et Hoygens. Il y a le Président aussi – moi-même.

Pour les Pros, il y en a 5 : Mehdi Bayat, Bart Verhaeghe, Joseph Allijns, Pol Van der Schueren et Mieke Declercq. Donc une femme.

- **Comment sont-ils élus ?**

Le Président est élu parmi le Comité Exécutif, ça je te l'ai dit. Tu deviens membre du Comité Exécutif quand tu es désigné par ton aile. Et dans chaque aile, actuellement, ...

- **Comité Exécutif, ça je sais, c'est 7 – 7 – 8. Mais comment sont choisis, parmi ceux-là, ceux qui font partie du CA ?**

Montre par écrit. Mais ça, c'est jusqu'à l'année prochaine. Après, il y aura... Donc c'est deux ACFF et deux VV. Mais si je reprends mon exemple, moi je serai compris dans l'ACFF. Le Président, et c'est une anomalie, il n'y a actuellement pas parité entre les amateurs flamands et les amateurs francophones puisque moi je suis un amateur francophone. Ils ne me le retireront pas. Par contre, il y a bien égalité entre les amateurs et les professionnels. Donc à l'avenir, il y aura 6 professionnels, 3 amateurs VV et 3 amateurs ACFF. Et le Président sera élu parmi ceux-ci.

- **Le nombre de voix est égal pour tout le monde ?**

Oui. Ça a existé (ndlr : un nombre de voix inégal) mais plus maintenant.

- **Mais ça existe au niveau de la Pro League ?**

Là oui, le G5 a plus de voix que les D1B etc... Mais je ne les connais pas hein ça, pour moi la Pro League c'est à part.

Il faut bien comprendre aussi, parce que tu me parles de la Pro League, il faut savoir ça : Il y a URBSFA, qui est divisé en deux parties l'ACFF et la VV. Mais la Pro League, elle est à côté (*écrit sur papier*). En fait ce qu'il se passe – et même si ici il y a des pros, des deux côtés – Standard fait partie de l'ACFF, Charleroi aussi –par contre les clubs de la Pro League qui sont représentés au Comité Exécutif à l'Assemblée Générale etc, ... Bon, il y a la Pro League je veux dire. La grande différence c'est que l'ACFF et la VV elles sont intégrées à l'URBSFA. Ça veut dire que quand on présente des comptes, on présente des comptes pour nous, on travaille sur des comptes consolidés. Tandis que la Pro League, elle a ses comptes à elle. Et quand la Pro League veut trop interférer – car ils veulent ça - dans l'URBSFA, ils n'ont rien à dire. La Pro League, c'est autre chose.

- **Mais la Pro League doit quand même rendre compte à l'URBSFA ?**

Dans certaines matières comme les Licences, l'Arbitrage,... oui bien sûr. Et la Pro League participe sur chaque entrée – il y a ce qu'on appelle une taxe mais c'est une redevance –, une partie revient à l'URBSFA. 5%.

- **Ok. Un autre point du plan, c'est de professionnaliser les instances disciplinaires. Il y a les Présidents et les membres, ...**

A terme on va aller plus loin. Ça c'est un plan hein, tu me parles du plan. Maintenant, il existe, comme je te l'ai dit tout à l'heure, ce qu'il y a dans les provinces et ce qu'il y a dans le pro. Je pense, en tout cas pour le football amateur je ne sais pas s'ils sont enclins à changer. Mais pour les pros, une fois que Tubize sera construit, il va y avoir une salle à Tubize où il y aura un juge. Il va traiter, Province par Province où je ne sais pas comment ça va aller, on doit encore voir ça, mais il n'y aura plus de déplacements pour les comparutions. L'arbitre par exemple et le joueur incriminé, ou le club, seront par Skype.

- **Bonne nouvelle car souvent nous devons nous déplacer pour rien.**

Pour rien. Mais voilà, tout cela ce sera à la construction de Tubize, dans deux ans. Ça c'est le disciplinaire à terme. Je ne sais pas si les pros vont y adhérer mais pour les amateurs c'est comme cela que ça va aller. Parce que, maintenant, dans le football amateur, tu as le Président qui préside la Commission Disciplinaire. Il appartient à un club. Et parfois quand il y a des joueurs de son club, il y en a qui ne sortent même pas. Il y a beaucoup de conflits d'intérêts qui existent encore. Et dans le truc

de bonne gouvernance que l'on vient de faire maintenant, on essaie justement d'éliminer tous les conflits d'intérêts.

- **Toutes les Commissions Disciplinaires devraient être indépendantes à 100%.**

Bien sûr. Et là si tu as un juge ou deux par Province, ou même un juge indépendant...

- **Parce qu'en amateur, dans les Comités Sportifs ce sont les clubs qui décident des sanctions et ça, c'est aberrant. Il suffit que tout le monde s'accorde... Je ne sais pas comment ça fonctionne, mais si le Président de Floreffe est dans le Comité et que c'est un joueur de Floreffe qui doit être sanctionné, tout le monde est clément avec pour se rendre la pareille ensuite.**

Tu supposes bien.

- **J'ai vu qu'il y avait une nouvelle Commission : La Commission Intégrité. Elle est présente dans les statuts mais il est mis que ses pouvoirs se réfèrent au règlement d'ordre intérieur de cette même Commission. Je n'ai pas eu accès à ce ROI. Quel est donc son rôle actuellement ?**

Cette Commission-là, elle est constituée de membres de l'ACFF et de la VV mais qui ne sont pas nécessairement affiliés à un club. Et elle n'a pas le pouvoir disciplinaire. Mais, par exemple, lorsqu'on a eu dernièrement un gars qui fait partie du Comité Sportif mais qui a eu des contacts avec des clubs qu'il devait juger normalement etc. Cela c'est sûr, le CA de l'aile l'a envoyé devant la Commission d'Intégrité. Et celle-ci a regardé, elle a fait son enquête et a dit : Oui, c'est normal. Ou non, ce n'est pas normal. Et elle a renvoyé le cas vers les instances disciplinaires. Et on soumet comme ça des conflits d'intérêts qu'on découvre devant la Commission d'Intégrité.

- **C'est donc une Commission interne qui ne regarde que les conflits internes à la Fédération ?**

Oui. Mais aussi entre clubs, entre joueurs...

- **Pas seulement dans la Fédération, donc.**

Non mais quand cela gêne la Fédération en tout cas. Par exemple, si c'est clair ici falsification de la compétition etc, là on ne prend pas la Commission d'Intégrité.

Mais par exemple, il y a eu... Javaux. Ex-arbitre mais qui parle beaucoup et qui a récemment encore fauché notre Procureur Fédéral. Il l'a cisaillé sur antenne etc. Et bien c'est passé à la Commission d'Intégrité. Mais vu que Marcel Javaux, n'est plus que un affilié, c'est la Commission Intégrité. Celle-ci a dit que ce n'était pas normal et l'a renvoyé devant une Commission mais qui ne peut dans ce cas-ci que le Comité Provincial du Luxembourg...

- **Qui sont ses amis.**

Qu'il a dirigé durant un certain temps. Donc, tu vois, la Commission Intégrité relève tout ça.

- **Ok, mais il y a une Commission d'Enquête aussi. C'est différent ? Là, comme je le comprends, la Commission Intégrité c'est un peu, aussi, une commission d'enquête, c'est un travail préparatoire si un éventuellement jugement est nécessaire.**

Elle s'occupe des cas qu'on lui soumet, des débordements qu'il y a. Un président d'un club viendrait et dirait haut et fort : « Tous les arbitres sont corrompus ». Il passerait d'abord devant la Commission Intégrité pour voir comment ils jugent ça et ensuite l'affaire est renvoyée vers les instances compétentes. Elle n'a pas de pouvoir disciplinaire.

- **Ok. Et la Commission d'Enquête, alors ?**

Ca, ce sont des enquêteurs qui le sont aussi dans le civil.

- **C'est vraiment pour des cas de match fixing ou du genre.**

Oui, voilà. Par exemple, il y a eu le scandale. Les arbitres, notamment, et les clubs, surtout. Malines et Waasland-Beveren. Et bien, on a reçu le dossier du fédéral – de l'Etat. Notre Commission d'Enquête a relu dossier et a réinstruit une enquête, elle, et c'est comme ça que lundi prochain cela commence : Le jugement, Malines, Waasland-Beveren et tout ça.

- **Ok. Et la Commission d'Enquête, elle est indépendante ?**

Oui. Obligatoirement. Enfin, oui, elle est indépendante mais il y a encore des choses... ça ce n'est pas normal... Ca se limite au Président mais le Président de la Commission d'Enquête a été nommé avec l'accord de la Pro League.

- **C'est comme je le soulignais avec le Manager des Licences. Il est indépendant mais élu par...**

Pas élu. Mais son élection doit être approuvée.

- **Approuvée par les clubs. Donc il subsiste un conflit d'intérêt.**

Oui. Et ça, dans le nouveau règlement, qui est presque fini, d'ici le mois de juin mais il va cohabiter avec l'ancien règlement pour voir si tout va bien...

- **Pour revenir sur l'affaire *footgate*, nous avons parlé des intermédiaires, des agents de joueurs. J'ai vu que la Pro League voulait monter une Chambre des Compensations pour les agents.**

Elle voudrait.

- **Ce n'est pas encore fait ?**

Non. Car, je dirais que là-dedans, la Pro League a joué cavalier seul.

- **L'URBSFA n'a pas joué un rôle ?**

Non, ils ont joué cavalier seul. Ils ont inventé une Chambre des Compensations. Et là-dedans, il y a des lacunes qui ont été dénoncées par nous et nos avocats – on a un service juridique – et aussi par une institution qui s'est créée qui réunit certains agents et ceux-ci n'acceptent pas. Donc on est nulle part.

Ça progresse mais il faut aussi que ce soit accepté par l'UEFA et tout ça qui attend de nous que l'on soit un exemple aussi car, tout compte fait, avant, les agents, ils étaient approuvés/affiliés à l'UEFA.

- **Oui, il y avait des licences.**

Oui mais après l'UEFA et la FIFA ont dit que c'était trop compliqué, ils ne voulaient plus de ça et c'est retombé sur les Fédérations. Je dirais que... Il y a deux choses dans les agents : Ceux qui interviennent dans des matchs fixing : c'est inacceptable. Des agents qui fraudent le fisc, ça je m'en fiche, ce n'est pas notre problème. Que le fisc fasse son travail, vienne chercher des renseignements ici, on ne lui cachera pas. Mais ce n'est pas notre problème tant que ça n'aboutit pas à du match fixing. Maintenant, dans deux équipes, un agent a 3-4 joueurs et qu'une des deux équipes à besoin de points...

- **Il peut interférer. Donc, on en est nulle part, impossible de dire si ce sera totalement indépendant, etc.**

Ca devra, mais, en fait, il n'y a encore rien de fixé.

- **Rodrigo Beenkens disait justement que c'était un peu étrange que ce soit la Pro League qui s'auto réforme alors qu'elle est coupable dans cette affaire...**

Oui mais il faudra de toute façon l'accord de l'Union belge. On est très prudent là-dessus. Il faut un accord de toutes les parties là-dessus : Avec nos juristes d'abord, avec les règles UEFA-FIFA et aussi, si l'agence qui regroupe les agents veut vraiment travailler dans le bon sens, et bien il faudra travailler avec eux aussi.

- **J'ai lu qu'une des idées serait que l'argent ne soit plus versé par les clubs aux agents mais par le joueur. N'est-ce pas augmenter le risque d'extorsion et d'abus de naïveté de certains joueurs ?**

Ok mais il y a des clubs qui sont aussi truands que les agents... Un agent peut être le seul agent dans un club, cela peut arriver et ça arrive. Mais normalement, un agent il place un joueur. Mais ce n'est pas au club à payer l'agent. Le joueur : « Tu m'as bien placé, tu m'as obtenu un tel salaire, tu auras un pourcentage d'autant. » Ça, c'est normal. Qu'on fixe, pour éviter les abus, un pourcentage maximum, on ira vers ça. Actuellement, ce n'est pas sain.

- **Peut-être faudrait-il un club, une agence pour les agents et que tout soit versé à cet agence qui elle-même rétribue les intermédiaires. Ce serait peut-être plus transparent.**

Ca c'est un vœux pieux mais oui peut-être. On ira, tôt ou tard, vers quelque chose de transparent mais... Avant tu donnais une cotisation de 500€ et tu étais agent. Si tu avais de bons contacts, tu te faisais du beurre, tu n'avais pas de limites.

- **En 4 ans, les sommes versées par les clubs aux intermédiaires s'élèvent à 150 millions d'euros. Est-ce que l'Union belge perçoit une partie de cet argent ?**

Non.

- **La Fédération ne pourrait pas instaurer une taxe ou quelque chose ?**

Ce n'est pas encore dans nos objectifs mais ce serait une bonne idée. Maintenant, quand on fait un transfert on paie le transfert 25€ quoi. Maintenant il faut faire attention de ne pas trop lier l'Union Belge aux agents non plus. Les agents c'est quelque chose de très compliqué.

- **C'est d'autant plus difficile à encadrer qu'un agent serbe, par exemple, peut officier en Belgique sans être affilié à l'Union Belge. L'UEFA ne veut donc pas s'en occuper ? Puisque les transferts sont internationaux, il me semblerait plus logique que ce soit elle qui encadre le marché.**

Non, depuis que l'UEFA a changé de Président, et la FIFA aussi, et ça ne m'étonnerait pas, surtout à l'UEFA, car le Président veut supprimer tous ces conflits d'intérêt etc. Mais il est pris aussi par les intentions des plus grands clubs. L'intention de ceux-ci en Europe c'est de faire une compétition fermée entre eux. Mais ça l'UEFA est contre, c'est une histoire de pognon. Mais je pense que l'idée est abandonnée maintenant.

- **Par rapport au footgate, quelles mesures ont déjà été mises en œuvre par l'Union Belge depuis le début du scandale ?**

Non, rien car tout le footgate est contraire à nos règlements donc il est écrit que tout ce qui a été fait est interdit. Donc je ne vois pas quelle autre mesure on pourrait prendre pour éviter ça. On préconise que les clubs soient honnêtes mais s'ils ont envie d'être malhonnêtes que veux-tu faire ?

Nous, allez, la licence. Waasland et Malines ce sont deux clubs qui ont eu la licence. C'est-à-dire que ce sont deux clubs qui ont prouvé qu'ils savaient gérer le club au moins pendant un an. Maintenant, il est vrai que les primes sont liées aux performances du club, notamment les droits TV. Si Malines, pour ne pas perdre les droits TV paient un club pour éviter la relégation, que faudrait-il faire pour éviter ça ? Quelles mesures faudrait-il prendre ? Mais si tu as triché, il faut que tu sois puni, absolument.

- **Eradiquer la corruption et la tricherie est impossible ?**

Toute la vie est comme ça... Toutes les lois t'interdisent de voler et il y en a tous les jours.

- **2014 et 2015, la Fédération a fait face à de nombreux scandales financiers qui furent très médiatisés. Je pense notamment à l'hôtel non-annulé au Brésil ou aux factures énormes pour des missions de certains scouts belge. Des régulations internes ont-elles été mises en place depuis lors pour éviter de tels oublis et de tels abus ?**

C'est pour ça que je suis arrivé, que j'ai été nommé Secrétaire Général après le licenciement de Steven Martens qui avait une gestion financière assez légère. Quand on a vu que notre situation financière se dégradait on a dit « halte là ». On a licencié Martens et il y a beaucoup plus de contrôles internes qui ont été intégrés. Un contrôle interne qui extérieurement n'a l'air de rien mais quand même, c'est que maintenant toutes les commandes sont approuvées (ou pas) par notre service financier. Avant, cela n'existait pas et puis maintenant il y a des contrôles. Maintenant tous les chefs de service, comme Daniel Boccar, et Daniel répercute ça en dessous de lui, doivent établir un budget annuel. Ceux-ci sont éclatés comme ça dans notre base financière et dès qu'un budget est dépassé, on ne sait plus rien faire, il y a alerte. Tous les mois, il y a un CA qui reçoit un état des lieux en disant : « voilà... » - on a 4-5 grands départements, les compétitions, tout ce qui est football (les clubs), événements, sponsoring et puis l'administration – On a un budget en cascade qui est établi. Daniel Boccar par exemple a un budget établi et lui demande à ses employés de quel budget ils auront besoin pour telle et telle chose. Tout cela est surveillé. Avant, ça ne l'était pas.

- **Donc toute la comptabilité de l'ACFF est renvoyée à Daniel, qui va vérifier une fois et renvoyer tous les comptes à la comptabilité qui va elle-même révéifier.**

Oui. Première chose, le département financier va regarder si l'ensemble des budgets qu'il reçoit de l'UB, de l'ACFF et de la VV cadrent bien avec ses ressources. Et après cela, il y a parfois un ajustement, puis c'est encodé et surveillé au mois le mois. Les grandes lignes sont vérifiées mensuellement.

- **C'est vérifié par qui ?**

C'est automatique.

- **Les rapports financiers sont-ils parfois analysés par des entreprises indépendantes externes ?**

Non. Tous les mois on a un rapport financier réalisé par le directeur financier qui est sous l'autorité du Secrétaire Général qui est soumis au CA qui pose toutes les questions qui... Tu sais, nous ne sommes pas une société cotée en bourse. Donc donner ça à une firme extérieure... On publie nos comptes mais là c'est déjà les comptes non-consolidés. Il y a les comptes de l'ACFF de l'URBSFA et de la VV.

- **La Pro League a ses propres comptes ?**

Oui, bien sûr.

- **Validé par ?**

C'est interne chez eux. C'est une société à part la Pro League hein. Gestion à part, tant administrative que financière.

- **Mais dans les statuts, elle est quand même sous l'autorité de la Fédération ?**

Non. Les clubs de la Pro League font partie de l'URBSFA mais la Pro League ne fait pas partie de l'URBSFA.

- **Pourtant, ils ont des membres dans le Comité Exécutif et la CA.**

Oui, des membres de clubs. Ils font parties de la Pro League et de l'URBSFA. Et ils représentent le football professionnel. Mais la société Pro League en elle-même, ils ont une ASBL et une SAE, n'a rien à voir. Que s'est-il passé, dans l'histoire ? L'URBSFA, elle avait tous les clubs professionnels. Et puis ces clubs ont commencé à recevoir de l'argent, pour notamment les droits TV et puis Jupiler qui est sponsor des clubs pros, en plus des sponsors à l'URBSFA. Et un jour, la Pro League a dit : « Et donc cet argent on va devoir le partager avec les amateurs ? Non non non, on va faire quelque chose bien à part ». Voilà la naissance de la Pro League. Donc, comme je te le disais tout à l'heure, l'ACFF et la VV présentent des comptes consolidés avec l'URBSFA et la Pro League a ses propres comptes.

- **Elle a donc ses propres sponsors qui ne sont plus partagés.**

Oui, on ne partage rien avec la Pro League.

- **Mais il y a quand même de l'argent qui est redistribué de la Pro League vers les clubs amateurs, non ? Une part des droits tv, etc ?**

Non, rien. La Pro League, qu'est-ce qu'elle fait, comme je t'ai dit tout à l'heure, sur chaque ticket d'entrée il y a je pense un pourcentage aux environs de 5% du ticket qui est prélevé et reversé à l'URBSFA. C'est les seules ressources que l'on a des clubs de la Pro League. Les clubs pros tous les mois ont une facture de l'UB pour les arbitres par exemple car la Pro League n'a rien à voir avec les arbitres par exemple. Tu sais qu'on rembourse une partie des frais d'arbitrage etc... Mais à part ça, ils ont une gestion financière à part.

- **Donc il n'y a aucun flux financier qui va des pros vers le football amateur ?**

Non, aucun. Maintenant, depuis deux ans, car le football amateur ne cesse de dire qu'ils s'occupent du foot amateur, tu sais bien il y a le foot élite et des trucs ainsi qui font de la formation et tout ça et puis les joueurs vont vers les clubs pros. Mais disons que si un club amateur forme un joueur, après 10 ans ou heu... je ne sais plus les conditions exactes, va dans un club professionnel, la ligue professionnelle rétribue l'aile d'un certain montant mais ça ne dépasse pas 150.000€, pour des joueurs qui sont passés du foot amateur vers le professionnel.

- **Daniel Boccar soulignait justement au colloque de la C.E.F.F il y a deux mois que la plupart des diables rouges venaient de clubs amateurs, qu'ils n'étaient arrivés dans un club pro qu'en moyenne vers 13 ans. Ca montrait bien l'importance de la formation chez les amateurs.**

Maintenant, le problème il est un peu différent entre Flandre et Wallonie à ce sujet-là. Il y a beaucoup de clubs flamands en D1, à part Charleroi, Standard, Eupen et Mouscron. Les autres sont flamands. La Flandre, c'est 1/3 du territoire et 2/3 des clubs. Les clubs flamands et leurs jeunes ils sont l'un sur l'autre et présents partout. En Wallonie, il n'y a rien entre le Standard et Charleroi. Donc, je dis que... Je ne sais pas si Daniel t'a expliqué son Pôle d'Excellence qu'il veut faire... Mais c'est une bonne chose.

- **Je le vois jeudi.**

Pour les clubs néerlandophones, qui ont déjà tout leur potentiel joueur, c'est moins intéressant.

- **Il y a donc une vraie séparation entre le football amateur et professionnel.**

Oui, en tout cas dans les sociétés. Maintenant, je ne dis pas, il y a des clubs comme le Standard ou Charleroi ils prennent des accords avec les clubs régionaux. Comme le Standard avec Ciney ou Charleroi avec l'Arquet. Mais ce n'est pas suffisant. Ca veut juste dire que quand le club a un bon jeune, il va à Charleroi. Il n'y a pas de collaboration au niveau formation des jeunes.

- **Cela va souvent dans un seul sens.**

Oui, je n'y crois pas de trop. Mais, par contre, le foot élite étudie, tout ce qui est géré par Thierry Siquet en Wallonie, j'y crois. Cela nous permet de passer à côté de moins de talents.

- **Ok, on a fait le tour. Mais pour être bien clair, je pensais vraiment qu'il y avait une rétribution qui passait du football professionnel au football amateur. Mais donc il n'y a que les rétributions pour la formation des jeunes.**

Oui et les tickets de matches. Cet argent rentre dans les caisses de l'URBSFA pour le fonctionnement, le budget global. Parce que les clubs amateurs aussi, fin maintenant c'est fini, avaient aussi une taxe sur les entrées qui allait directement à l'ACFF ou la VV.

- **Combien il y a-t-il de bénévoles et d'équivalents temps plein ?**

Environ 160 ETP et énormément de bénévoles. Actuellement, les bénévoles se situent surtout au niveau des provinces, notamment des CP qui se composent de 12 personnes, ce qui fait déjà 60 personnes, puis il y a des comités, des commissions, qu'on essaie de professionnaliser de plus en plus. Par exemple, la Commission Nationale d'Étude ou la CRN, cela va être supprimé. J'espère qu'à l'ACFF on va franchir le pas de supprimer ça aussi. À réfléchir.

On a nos élus à l'ACFF, il y a 3 ou 4 élus par Province suivant l'importance de celle-ci. Donc, d'un côté eux ils sont élus par les membres, qu'on appelle CPE ou CP... Ca s'intègre un dans l'autre tout compte fait. Tout ça c'est pour multiplier le nombre de Comités et tout ça mais ils prennent des décisions ensemble et tu retrouves des mecs qui soi-disant s'occupe du règlement mais tu les retrouves dans des CP... pfff...

- **Ce n'est pas très clair... Il y a un nombre de Commissions et de Comités...**

Oui, voilà. Et alors, ils ont le Comité de la coupe, etc... Ils ont normalement le CP qui devrait s'occuper du disciplinaire, point. Tu as les CPE qui devraient s'occuper du règlement. Mais comme tu as les membres de l'un qui sont dans l'autre et tout le bazar... Et là dedans, cela multiplie le nombre de bénévoles alors que les bénévoles on voudrait les diriger vers les clubs, c'est là qu'on en a besoin. C'est pour ça qu'on veut des professionnels. Dans les temps modernes... tu sais que, au CP Hainaut notamment, mais à peu près dans tous les autres aussi, ils réunissent tous les mois les clubs... Je viens du Hainaut donc je le connais mieux. Il y a le CP et après il y a 4 Ententes. Avec un certain nombre de clubs, environ 40-50 clubs. Tous les mois, ils les réunissent et ils leur racontent des bêtises, souvent. Sur comment le football va évoluer, et quels sont les mesures qu'on prend... Rien, rien... Et voilà. Et on rétribue des gens pour faire ça, frais de déplacements etc etc.

- **Au niveau Provincial, j'allais en parler justement, car durant mon stage j'ai vu des fardeaux énormes de collaborateurs qui avaient été rétribués pour toutes sortes de choses. Est-ce qu'il y a des contrôles à ce niveau là ? Car j'ai l'impression que l'on emploie énormément de collaborateurs, de bénévoles, etc... J'ai l'impression que ça peut vite... On ne sait pas toujours trop...**

Disons, qu'actuellement on se limite à ça. On hérite de ça. Quand je suis arrivé ici pour revoir les comptes, car ça pouvait m'incomber avant en tant que Secrétaire Général, il y avait d'autres choses à faire que ça. Réglementé car ici c'était si pas par millions, par centaines de milliers d'euro, ici les bénévoles ce n'est « que » quelques dizaines de milliers d'euros. Mais on n'a pas eu le temps de s'occuper vraiment de ça.

Mais on veut harmoniser, premièrement parce que les provinces fonctionnent de manière différente et puis on veut aussi professionnaliser. Mais pour ça, il faut, par exemple, que le CA de l'ACFF qui est composé de 3-4 membres par Province prennent des décisions. Mais ces membres du CA de l'ACFF qui sont élus par les membres des différents comités là-bas, s'ils prennent des décisions qui vont à l'encontre des comités, pour la diminution, la suppression ou autre de ces comités-là, ils n'osent pas ! Parce qu'après ils ne seront plus réélus.

- **Quel bric à brac !**

Il faut qu'on analyse. Ce n'est pas normal. Je pense qu'ils vont... je vais faire adopter une première règle le fait que ce ne soit plus les comités qui votent mais tous les clubs.

- **Il faut vraiment réformer par au-dessus pour changer les compositions et les règlements pour...**

Oui hein. Il se passe des choses inouïes.

- **...qu'on puisse sortir de ce système un peu fermé.**

C'est fermé. Ecoute bien. Le CA de l'ACFF... je vais te raconter quelque chose que tu connais peut-être. Il y a les Provinces. Il y a toutes sortes d'articles dans le règlement qui disent que le CA est souverain. Et que hiérarchiquement parlant, les Provinces dépendent du CA de l'ACFF. Un beau jour, je n'ai pas peur de le dire, j'étais à l'origine de ça. Le CA de l'ACFF a décidé d'une modification de règlement. Le règlement qui lui disait ceci : « Le Président du CP – bénévole- en collaboration ou en concertation avec le Manager Provincial – professionnel- gère la Province. » J'ai dit, ça ne va pas. C'est le Manager Provincial, sur qui ici j'ai autorité, sur les comptes et tout le bazar, qui en collaboration ou en concertation (ça j'ai laissé) gère la Province.

Tu sais qu'ils ont appelé des avocats et tout le bazar, ils ont intenté... enfin presque intenté, ils n'ont pas été au bout.

- **Les membres du CP voulaient garder leur place et leur influence.**

Oui, donc les Présidents de CP ont fait appel à l'avocat Stas de Richelle en sommant le CA de l'ACFF à faire marche arrière.

- **Ils sont un peu rémunérés les présidents de CP ?**

Non, non. Pas pour ainsi dire. 2 euros 50 par séances...

- **C'est donc juste une question de pouvoir.**

Oui c'est ça, de pouvoir, d'aura. L'ACFF, pour finir, a maintenu sa modification de règlement. Daniel et moi on a souffert à ce moment-là. Ce n'est pas encore fini, la Commission d'Enquête va s'en occuper d'ailleurs. L'avocat, lui, il a envoyé une facture... Dans chaque Province, il y a des cotisations de clubs... Ils ont payé les frais d'avocat avec l'argent des clubs.

- **C'est scandaleux !**

Oui. Mais chez moi ce n'est pas passé. Donc j'ai averti le Procureur Fédéral et maintenant il y a une commission d'enquête contre ces gens-là. On ne peut pas tolérer ça. Et des choses comme ça il s'en passe encore. Donc des gars qui refusent d'être plus modernes, ils refusent le progrès pour conserver leur place et le copinage.

- **Une dernière chose. Cela m'a surpris de voir qu'avant vous, c'est Monsieur de Keersmaecker qui fut Président durant 6 mandats consécutifs, de 2006 à 2017. Lors de l'élection de ses 5 premiers mandats, il était le seul candidat. Comment expliquez-vous cela ? Personne ne souhaite le rôle de Président Fédéral ?**

Non, non. Tu sais, il sait imposer... c'est aussi politique aussi. Disons qu'à ce moment-là, les « gros bras » des pros n'étaient pas là. Donc tout cela se résumait à un match entre flamands et wallons. Les flamands étaient majoritaires donc les wallons le savaient bien, pas la peine d'aller aux élections on a perdu. Puis à un moment donné, il y a certain gros bras, notamment après l'ère Martens, enfin à l'ère Martens, qui se sont intéressés à la gestion financière de la Fédération.

- **C'est cette année-là qu'il y avait enfin un autre candidat et qu'ils ont fini à égalité.**

Oui, il y a eu un candidat Pro League contre de Keersmaecker qui a gagné au deuxième tour car quelqu'un avait changé d'avis. Puis, un beau jour, j'ai eu des gars de la Pro League qui m'ont dit : « écoute, il faut qu'on arrête avec de Keersmaecker. » Il ne savait pas gérer, il n'avait aucune notion de gestion.

Or, à ce moment-là, le Président il avait encore à dire en gestion. Donc on m'a dit Gérard tu vas devenir Président et tu auras l'appui des professionnels. Donc, là c'était la bagarre avec les flamands mais je suis passé quand même. 15 voix contre 7.

Mais alors, le pire de tout, c'est que l'année dernière j'ai eu 75 ans en mars. Et j'avais été élu l'année d'avant pour un mandat de deux ans mais à 75 ans on doit sortir. Il n'y avait pas de Secrétaire Général à ce moment-là. Les pros ont donc fait passer le fait que je reste un an de plus. Il y a eu interpellation etc ; mais voilà je suis resté un an de plus.

Je trouve ça normal que l'on confie la gestion d'une société... allez... Un beau jour, tu montes une société. Tu vas confier les rênes à un bénévole ou à un professionnel.

- **A un professionnel.**

Bien sûr. Un professionnel que tu vas payer, donc tu as le droit de le licencier, lui donner des directives... Un bénévole, s'il veut te dire merde il te dit merde. On n'a pas la main mise sur eux et ils n'en font qu'à leur tête.

- **Un professionnel doit rendre des comptes.**

C'est pour cela que je veux harmoniser les Provinces et puis professionnaliser. Ça va se faire. Il faudra du temps pour faire changer les mentalités.

- **C'est pour ça que je trouvais le mandat de 2 ans du Président Fédéral un peu court. Mais si, maintenant, le rôle n'est plus que protocolaire...**

Avant, ça pouvait être court car le Président devait aussi s'occuper du stratégique. Mais de Keersmaecker il suivait son Secrétaire Général... Je dis toujours il n'a rien fait mais le rétablissement des finances c'est aussi grâce à lui car il m'a laissé tout faire, donc quelque part...

