

Louvain School of Management

Dans quelle mesure une organisation sportive a-t-elle la structure pour survivre dans un contexte pandémique ? Le cas du Sporting de Charleroi.

Auteur : Nathan Josse

Promoteur(s) : Emilie Malcourant

Année académique 2020-2021

Remerciements

En préface de ce mémoire, j'aimerais remercier Madame Emilie Malcourant, d'avoir accepté d'être ma promotrice, d'avoir soutenu mon projet et de m'avoir conseillé ainsi qu'accompagné dans mes réflexions.

Je suis également reconnaissant envers ma famille et mes proches qui m'ont soutenu et encouragé tout au long de la réalisation de ce projet. Je tiens à remercier notamment Delphine Berghman pour ses relectures précieuses.

Je souhaite, ensuite, adresser mes remerciements tout particulièrement à mon grand-père, Raymond Hens, pour la passion du football qu'il m'a transmise, ainsi que pour toute l'aide qu'il m'a apportée durant la rédaction de ce mémoire.

Finalement, je tiens à remercier la ville de Louvain-La-Neuve, L'UCL et le CESEC, de m'avoir accueilli durant ces 5 années d'études et de m'avoir fait vivre des expériences enrichissantes.

Table des matières

Partie 1 : Introduction.....	1
Partie 2 : Cadre théorique.....	4
1. La gouvernance : création d'une définition	4
2. La gouvernance d'entreprise.....	5
3. Les types de gouvernance	8
4. La gouvernance en période de crise pandémique	10
5. La gouvernance dans les clubs de sport	11
6. Les types de club de football professionnels	17
Partie 3 : Cadre de l'étude	19
1. Méthodologie	19
2. Le Sporting de Charleroi	19
2.1. L'histoire.....	20
2.2. La structure	21
2.3. L'état financier	21
2.4. Les objectifs	23
2. La gouvernance du Sporting de Charleroi	24
2.1. La stratégie et les modèles de gestion	24
2.2. Les forces et faiblesses	26
3. Analyse PESTEL.....	28
3.1. L'environnement politique	29
3.2. L'environnement économique	30
3.3. L'environnement socio-culturel	32
3.4. L'environnement technologique	33
3.5. L'environnement écologique	33
3.6. L'environnement législatif.....	34
3.7. Nouvelles opportunités	35
Partie 4 : Analyse.....	37
1. L'impact du coronavirus en Belgique	37
2. L'impact du coronavirus sur le football belge	38
2.1. Les mesures prises par L'Union belge	38
2.2. La baisse de revenu	40
2.3. L'impact sur les joueurs	42

2.4.	Les conséquences à long terme.....	43
2.5.	Les possibilités d'amélioration	44
3.	L'impact sur le Sporting de Charleroi.....	44
3.1.	L'impact financier.....	44
3.2.	L'impact sur la formation des jeunes	46
3.3.	Impact sur les résultats sportifs.....	47
3.4.	L'impact sur les méthodes de travail.....	48
3.5.	Les conséquences à long terme.....	48
4.	La gestion de crise par le Sporting de Charleroi	50
5.	Quels enseignements doit-on tirer ?	52
6.	Le coronavirus est-il le seul élément impactant la santé des clubs ?	53
7.	Les différentes structures en Pro League : comparaison du Sporting de Charleroi à deux autres clubs.....	54
7.1.	Le Sporting d'Anderlecht	55
7.2.	Le Racing Genk.....	55
7.3.	Analyse	56
Partie 5 : Conclusion		59
1.	Synthèse.....	59
2.	Les limites de cette étude.....	61
3.	Discussion.....	61
Bibliographie.....		64
Annexe.....		76

Partie 1 : Introduction

« La gouvernance est associée à tout et n'importe quoi. La gouvernance recouvre à la fois l'éthique en politique, le contrôle des représentants politiques, la réforme des institutions internationales, les accords public-privé, la réforme du management des entreprises publiques, etc. » (Pitseys , 2010)

La notion de gouvernance est partout et rythme une grande diversité d'activités dans le monde. Comprendre la gouvernance et être capable de maîtriser ses concepts semble productif et permet de construire un certain bagage pour la vie professionnelle. C'est de cette réflexion qu'est née l'idée de développer un mémoire permettant de comprendre et d'analyser un concept théorique peu maîtrisé, en l'appliquant à un domaine plus familier, le sport, ainsi qu'à une entreprise connue, le Sporting de Charleroi.

« Le football est un jeu avant un produit, un spectacle avant un business et un sport avant un marché. » (Michel Platini, 2007)

De nos jours, le sport est omniprésent dans nos vies et fait partie intégrante de l'activité économique. « Les fédérations sportives nationales sont devenues des acteurs essentiels de la vie politique, sociale et économique dans les pays développés ». Les organisations et associations sportives sont en relation avec une multitude d'acteurs économiques tels que les entreprises provenant des secteurs économiques et médiatiques (Zintz & Daniel , 2008). Selon Andreff et Nys (2002), l'économie du sport représentait entre 0,5 et 2% de l'économie nationale des pays développés dans les années 2000. Le sport comme pratique et comme spectacle a pris beaucoup d'ampleur et engage tellement d'acteurs qu'il doit être géré et financé (Andreff & Nys, 2002). Au vu de tout ce que cela implique, les organisations et associations sportives nécessitent une gestion méthodique et adaptée à leur milieu. Certains modèles de gouvernance semblent nécessaires afin d'assurer celle-ci. Dans ce rapport, nous confrontons certains concepts théoriques sur la gouvernance avec un cas concrets du monde sportif, à savoir, la gestion de la crise du coronavirus par le club de football du Sporting de Charleroi.

Au-delà de simplement comprendre le fonctionnement de la gouvernance au sein des clubs de football et plus particulièrement au sein de celui de Charleroi, il semblait pertinent d'explorer celle-ci autour d'un contexte spécifique ; celui de la crise du coronavirus. D'actualité au

moment de la rédaction de ce mémoire, la crise du covid-19 a fortement impacté des milieux comme celui du football. De ce fait, il s'est avéré intéressant d'analyser et de décrire l'impact du virus sur la gestion des clubs, ainsi que la réaction de ces derniers pour minimiser au mieux les effets de la crise sanitaire. Ces réflexions nous ont amené à la question de recherche suivante : « **Dans quelle mesure une organisation sportive a-t-elle la structure pour survivre dans un contexte pandémique ? Le cas du Sporting de Charleroi.** » L'objectif de cette recherche sera de comprendre les particularités de la gouvernance dans une organisation sportive, d'identifier les méthodes de gestion favorisant absorption de l'impact d'une crise sanitaire et de proposer des pistes de développement pour le Sporting de Charleroi.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons procédé en plusieurs étapes.

Tout d'abord nous avons cherché à définir, grâce aux différents éléments relevés dans la littérature, le concept de gouvernance et à l'encadrer dans le monde du sport et plus particulièrement du football. Pour cela, nous sommes partis d'une définition générale de la gouvernance et nous avons progressé vers une définition adaptée au domaine du sport en passant notamment, par la gouvernance d'entreprise.

Une fois cette idée bien définie, nous avons détaillé le cadre de notre étude et avons décrit le Sporting de Charleroi en présentant notamment son histoire, sa structure mais surtout ses modes de gouvernance.

Ces deux notions bien contextualisées, nous avons concentré notre analyse sur l'impact du coronavirus sur la gouvernance au sein du Sporting de Charleroi. Pour ce faire, nous avons récolté des données d'une part dans la littérature, principalement des articles de presse relatant l'actualité, mais également certains rapports et études réalisés durant la période de crise sanitaire. D'autre part, nous avons eu la chance d'être accueilli par certains dirigeants carolos : Mehdi Bayat (administrateur délégué), Pierre-Yves Hendrickx (secrétaire général), Walter Chardon (directeur commercial) et Rachid Elhoudifi (comptable). Ceux-ci ont répondu à nos questions et nous ont permis de mieux comprendre la gouvernance au sein du club. Ils nous ont également évoqué l'impact qu'ils ont ressenti suite à la crise sanitaire.

Finalement, nous avons comparé la gouvernance ainsi que la gestion de crise du club de Charleroi à celle du Sporting d'Anderlecht et à celle du Racing Genk afin d'identifier certains

éléments stratégiques plus adaptés à la lutte contre une crise financière telle que celle provoquée par le coronavirus.

Ces recherches ont permis de constater que le Sporting de Charleroi exerce une gouvernance privée de type partenariale. Il s'exerce à avoir une gestion saine et rigoureuse limitant les dépenses et les risques inutiles, avec une politique de réinvestissement contribuant à créer des fonds solides et à renforcer la stabilité du club. Il met en place cette stratégie notamment grâce à la vente régulière de joueurs, ce qui permet de générer du profit, et à des achats réfléchis, assurant une certaine compétitivité sur le plan sportif tout en évitant les surcoûts. Le club n'a pas de mécène et est donc indépendant financièrement. Bien que cela lui enlève une source de revenu stable et régulière, cela lui offre plus d'indépendance. Le Sporting de Charleroi a moins d'obligation ce qui lui permet notamment de réinvestir les bénéfices dans les fonds propres plutôt que de les redistribuer aux investisseurs. Grâce à cette stratégie stable et prévoyante, le club carolo a su faire face à la crise pandémique avec ses propres moyens. Une comparaison de la gestion du Sporting de Charleroi avec celle du Sporting d'Anderlecht et du Racing Genk nous a permis de constater que la stratégie des carolos était plus appropriée pour faire face aux imprévus. En effet, Genk, qui n'a pas de mécène et fonctionne sous la forme d'une ASBL, a, lui aussi, montré de bons résultats malgré la crise du coronavirus alors qu'Anderlecht qui dépend relativement fort des résultats sportifs et de ses investisseurs a été le moins bon élève de la Pro League. En conclusion, la politique d'investissement plus mesurée et l'indépendance financière ont été une force pour le Sporting de Charleroi face à la crise pandémique.

Partie 2 : Cadre théorique

Au préalable, il est essentiel d'avoir une compréhension claire du concept de gouvernance. Dans cette section, nous allons partir d'une définition générale de la gouvernance et nous orienter, progressivement, vers l'étude de la gouvernance au sein des clubs de sport.

1. La gouvernance : création d'une définition

Afin d'expliquer ce qu'est la gouvernance au sens large du terme, nous allons développer notre propre définition du terme, sur base d'informations récoltées dans la littérature. Voici la définition du terme « gouvernance » telle qu'elle est mentionnée dans le dictionnaire Larousse :

« Manière de gérer, d'administrer. De l'anglais governance, art de gouverner indépendant de l'autorité étatique. (Soucieuse de souplesse, de transdisciplinarité et du respect des enjeux environnementaux, elle repose sur la participation de différents acteurs de la société civile.) » (Larousse, 2020).

Un article de l'Institut (2020) sur la gouvernance précise que « le concept de gouvernance est difficile à définir de façon simple » et qu'il ne se résume pas seulement à l'art de gouverner et de gérer au niveau politique. En effet, « la gouvernance n'est (...) pas une configuration de coordinations strictement économiques ou strictement sociopolitiques : elle est une combinaison de ces dimensions, caractérisée par une densité variable des **interactions** entre les (...) catégories d'acteurs » (Leloup , Moyart , & Pecqueur, 2005). Selon le Journal Du Net (2020) le terme gouvernance était utilisé en France dans les années 90 pour désigner le pouvoir politique et étatique, mais celui-ci a été étendu à la sphère économique et à la gestion économique.

De plus, il est essentiel de spécifier que « la gouvernance est associée à tout et n'importe quoi. Elle recouvre à la fois l'éthique en politique, le contrôle des représentants politiques, la réforme des institutions internationales, les accords public-privé, la réforme du management des entreprises publiques, etc. (...) C'est une manière de penser (...) touchant à la fois à la direction d'entreprise, au contrôle de l'administration, à la mise sur pied de budgets participatifs ou à la consultation publique urbaine, la gouvernance recouvre aujourd'hui les types d'organisations et les intuitions politiques les plus divers, superposés aux formes plus traditionnelles d'action

publique » (Pitseys , 2010). Elle concerne donc tous les maillons d'un groupe et s'applique à tous types d'activités.

Alain Fernandez (2018) définit quant à lui la gouvernance comme « la mise en œuvre d'un ensemble de **dispositifs** (règles, normes, protocoles, conventions, contrats...) pour assurer une meilleure coordination des parties prenantes d'une organisation, chacune détenant une parcelle de pouvoir, afin de prendre des décisions consensuelles et de lancer des actions concertées ». La gouvernance est donc une forme de **pilotage** mettant en relation les différentes **parties prenantes** (les stakeholders) d'une activité se concertant entre elles afin de satisfaire au maximum leurs intérêts. De plus, au-delà d'assurer une bonne coordination entre les parties prenantes, les principes de gouvernance ont également comme fonction de préserver la pérennité et le bien-être de ces dernières. La bonne gouvernance « [a pour rôle de] résoudre toute anomalie liée aux problèmes d'alignement d'intérêts entre les différentes parties, dans la mesure où elle se pose comme étant un système de lois, de contrats et de normes sociales qui régissent la structure » (Hilmi et al., 2020).

En regroupant les différentes informations trouvées dans la littérature, il est possible de créer une définition plus complète de ce que peut être la gouvernance :

La gouvernance est une forme de pilotage mettant en relation l'ensemble des parties prenantes d'une entité qui peut avoir divers types d'activités (politiques, économiques, sociales, culturelles), cherchant à atteindre certains objectifs et à créer de la valeur. La gouvernance cherche donc à améliorer, via des concertations entre les membres d'une entité, la coordination, la transparence l'efficacité et le bien-être du groupe. Afin de mettre en place ces différents procédés, dispositifs et règles, il est important de prendre en compte l'éthique, la politique, les ressources du groupe, les risques et les intérêts de chacun.

2. La gouvernance d'entreprise

Maintenant que le concept de gouvernance au sens large du terme est compris, nous allons nous concentrer sur la gouvernance spécifique aux entreprises, c'est-à-dire qui influence la gestion des organisations et des associations.

Marie Lusset (2020) écrit pour le Blog du Dirigeant que la gouvernance d'entreprise est née à la suite de différents scandales financiers. Ces derniers ont prouvé que l'exercice d'un pouvoir trop autoritaire et opaque pouvait mener à une mauvaise gestion et à un manque de transparence de la part des dirigeants d'entreprise. À la suite de cela, un désir de management d'entreprise plus performant est né avec l'idée qu'il fallait davantage d'équilibre et de transparence entre les différents acteurs d'une même société.

L'ouvrage « Dictionnaire de gestion » propose une première définition de la gouvernance d'entreprise et la décrit comme étant la « mise en jeu de l'ensemble des dispositifs formels et informels qui organisent les relations entre les différentes parties prenantes concernées par les performances et le développement d'une entreprise » (Cohen, 2001).

Afin de mieux comprendre le concept de gouvernance d'entreprise, nous nous sommes inspirés du Code Belge de Gouvernance d'Entreprise (2020) qui s'applique à toutes les sociétés cotées en Belgique. Ce dernier entend mettre « l'accent [sur la création de valeur durable] (...), sur le long terme, sur le comportement responsable à tous les niveaux de la société et sur le fait de prendre en compte de manière permanente les intérêts légitimes des parties prenantes. » Il se base sur 10 principes essentiels à la mise en place d'une bonne gouvernance (voir annexe 2). Ceux-ci encouragent une **structure** ainsi qu'une **communication** interne et externe claire et transparente. Ils insistent, ensuite, sur un management et un conseil équilibré et productif ; c'est-à-dire que les rôles de chacun soient répartis efficacement. Enfin, toutes les parties prenantes des sociétés (conseillers, managers, actionnaires) doivent être traitées de manière équitable et responsable.

Ensuite, la gouvernance d'entreprise est définie dans un article publié en 2018 sur le site web « Economie », comme un mouvement de **responsabilisation**, de meilleure gestion et de meilleur contrôle. L'auteur défend l'idée que son rôle est de motiver l'adoption de comportement basé sur la **transparence**, **l'indépendance** et la responsabilité. Selon Economie, une bonne gouvernance d'entreprise se base également sur un bon équilibre entre différents aspects. Premièrement, il faut pouvoir gérer, d'une part, les relations au sein même de l'entreprise ; c'est-à-dire avoir un bon fonctionnement et de bonnes relations entre les membres de l'instance et, d'autre part, gérer les relations externes avec les différentes parties prenantes. Une bonne gestion des relations est donc possible grâce à un bon **équilibre** entre le leadership, l'esprit d'entreprise et la performance, d'un côté, le contrôle et la conformité aux règles, de l'autre côté.

Charreaux (1996) considère la gouvernance d'entreprise comme une façon **d'encadrer les pouvoirs** et de limiter la prise de décision de chacun. Le but est de mettre un cadre et de définir les tâches et fonctions des membres d'une entreprise. Il définit donc la gouvernance d'entreprise comme « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1996). Bakkour (2013) considère, elle, que la gouvernance s'illustre au travers de différents **organes** de gouvernance comme les assemblées générales et les conseils d'administration. Un bon management est donc synonyme de contrôle et de gestion des intérêts de chacun. Ainsi, la gouvernance d'entreprise a pour but « de vérifier si les systèmes de contrôle fonctionnent efficacement », que « les conflits d'intérêts potentiels sont gérés afin d'éviter de faire prévaloir des intérêts particuliers sur ceux de la société » (Bakkour, 2013)

Nous pouvons ajouter à cette définition de gouvernance d'entreprise, la notion de vision à **long terme** de celle-ci, et l'importance de toutes les **parties prenantes** en lien avec l'entité concernée. En effet, la gouvernance d'entreprise est un « système mis en place pour diriger et contrôler l'entreprise sur le long terme. La gouvernance protège les droits et les intérêts des actionnaires, mais également ceux des autres parties prenantes (managers, collaborateurs, clients, fournisseurs, banques...) » (Granger, 2021).

Finalement, l'OCDE (2004), ajoute la notion de **relation** entre les différentes parties d'une entreprise en définissant la gouvernance d'entreprise comme : « l'ensemble des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les autres parties prenantes. »

Sur base de toutes ces définitions disponibles dans la littérature, il est possible de construire une définition complète :

La gouvernance d'entreprise peut être définie comme un processus de création d'une stratégie responsable et durable permettant d'orienter les comportements, d'organiser les relations entre les différentes parties prenantes internes et externes à l'entreprise ainsi que d'encadrer les pouvoirs de chacun de façon à trouver un équilibre ainsi qu'à augmenter la productivité de chacun. Le but est d'augmenter les performances et le

développement de l'entreprise ainsi que d'encourager la transparence,
l'indépendance et la responsabilité.

3. Les types de gouvernance

La littérature scientifique présente différents types de gouvernance. Il serait intéressant de les analyser, afin de mieux catégoriser les modes de gestion du Sporting de Charleroi par la suite.

Le journal du net (2020) définit, tout d'abord, deux types de gouvernance : la **gouvernance publique** et la **gouvernance privée**. La première, aussi appelée gouvernance institutionnelle, s'applique lorsqu'il y a un ou plusieurs acteurs institutionnels qui joue(nt) le rôle de coordinateur entre les acteurs concernés par l'organisation (Leloup , Moyart , & Pecqueur, 2005). Un système tel que l'union Européenne est un exemple type de gouvernance publique. La seconde, la gouvernance privée, correspond plutôt à la gouvernance au sein des entreprises, des associations et des ASBL à caractère privé. « La gouvernance privée correspond au cas où une organisation (un centre de R&D, une association d'entreprises, une firme motrice, etc.) est l'acteur clé du processus de coordination des acteurs » (Leloup , Moyart , & Pecqueur, 2005).

Au sein même de la gouvernance privée, nous pouvons encore sous catégoriser deux types de structures et deux modes de gestion.

Le code belge de la gouvernance d'entreprise identifie deux structures : la structure **moniste** et la structure **duale**. La première « est composée du conseil d'administration, ayant le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet de la société, à l'exception de ceux que la loi réserve à l'assemblée générale. » La seconde est composée d'un conseil de surveillance « chargé de la politique générale, de la stratégie de la société et de tous les actes qui lui sont réservés spécifiquement par d'autres dispositions du Code des sociétés et associations (CSA) » et d'un conseil de direction qui « exerce tous les pouvoirs d'administration qui ne sont pas réservés au conseil de surveillance conformément au CSA » (Corporate Governance Committee, 2020).

Pour les modes de gestion, nous retrouvons premièrement, la **gouvernance dite actionnariale** qui selon Ternaux (2008) favorise la gestion de l'entreprise par les actionnaires et donne à ces derniers un certain pouvoir sur les managers. En effet, les actionnaires sont les fournisseurs et propriétaires des capitaux. Selon Patrick Ternaux, ces derniers devraient alors

gouverner l'entreprise, car ils possèdent un droit réel de propriété. Ce mode de gouvernance a une vision beaucoup plus capitaliste et se concentre principalement sur les résultats financiers. On parle de maximisation de la valeur actionnariale. Tout est orienté dans le but de les avantager. Nous nous trouvons dans un dispositif dans lequel se développent des « relations entre les responsables des grandes sociétés cotées et les principaux actionnaires qui sont, eux-mêmes, dans la grande majorité des cas, d'autres firmes ou d'importantes fortunes personnelles à la tête de ces firmes » (Ternaux, 2008).

Deuxièmement, « la gouvernance ne peut pas être analysée dans la seule relation entre dirigeants et actionnaires » (Zintz & Daniel, 2008). Cela nous amène sur un second modèle qui s'oppose au premier. Celui-ci est le modèle de **gouvernance partenariale**, également appelé le modèle des « stakeholder », qui signifie, « des parties prenantes ». Une partie prenante est définie comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation » (Senaux, 2004). La particularité de ce modèle est qu'il essaye de considérer les intérêts de chacune des parties de l'entreprise et non pas seulement des actionnaires. Les employés, les managers ont, tout comme les actionnaires, le droit de solliciter certaines demandes à l'entreprise. Selon l'ouvrage de Patrick Ternaux (2008), ce modèle devrait présenter plus d'avantages et apporter davantage d'effets positifs tant sur le management que sur le plan humain. C'est un modèle de gestion qui favoriserait la confiance et la coopération au sein de l'entreprise.

Il est ensuite possible d'identifier différents modes de gouvernance qui s'adaptent plus à la gestion de fédération ou de club sportif notamment au niveau de la notion des « élus ». Les élus sont décrits comme « des bénévoles indemnisés des frais potentiels qui pourraient les affecter » (Zintz & Daniel, 2008). Thierry Zintz et Daniel Vailleau (2008) identifient trois types de fonction au sein de la gouvernance d'entreprise. On y retrouve premièrement les fonctions purement stratégiques, ensuite, les fonctions dites managériales et enfin les fonctions opérationnelles. Sur base de cela, les auteurs identifient deux types de gouvernance.

Le premier type, appelé **gouvernance par « distribution de pouvoir imbriquée (partagée) »** est un mode de management dans lequel, les élus et les salariés partagent le pouvoir. Dans ce mode de gestion, les élus sont responsables des fonctions stratégiques mais partagent également les tâches managériales et/ou opérationnelles avec les salariés qui y sont normalement délégués. Une structure moniste semble être la plus adaptée pour accueillir un modèle de gouvernance tel que celui-ci.

Le second modèle de gouvernance est qualifié de **gouvernance par « distribution de pouvoir différenciée »**. Dans ce modèle, la répartition des tâches est beaucoup plus marquée. En effet, les élus occupent les fonctions stratégiques et les salariés occupent les fonctions opérationnelles alors que le lien entre ces deux fonctions est effectué par d'autres salariés en charge du management. Ces derniers ne sont donc pas responsables de la prise de décision des deux autres fonctions mais contribuent uniquement à faire la liaison entre celles-ci. Ce modèle de gouvernance s'exerce certainement mieux dans une structure d'entreprise duale.

Finalement, Thierry Zintz et Daniel Vailleau (2008) ont créé une seconde répartition des modes de gouvernance dans laquelle ils identifient trois autres modèles, établis en fonction des trois catégories de tâches identifiées précédemment.

Premièrement, nous retrouvons la **gouvernance fonctionnelle équilibrée**. Dans celle-ci, le président, souvent élu, est purement responsable de la stratégie alors que les salariés remplissent des fonctions managériales et opérationnelles. Ce mode de gestion favorise la séparation des pouvoirs.

Deuxièmement, une **combinaison plus hybride** est présentée. Dans celle-ci, nous retrouvons d'une part un président qui s'occupe des fonctions stratégiques et d'autre part, différents responsables par département en charge des fonctions managériales et opérationnelles. Ce mode de gestion a l'avantage de proposer une structure de management plus aplatie et présentant une hiérarchie moins marquée.

Troisièmement, le dernier **modèle se base principalement sur le président**. Il combine alors les fonctions managériales et stratégiques. Il n'y a alors pas de salarié responsable de ces fonctions. Les tâches managériales et opérationnelles sont, elles, gérées par des responsables nommés par le président. Ils se répartissent alors dans les différents départements de l'entreprise.

4. La gouvernance en période de crise pandémique

La crise pandémique provoquée par le coronavirus a eu des impacts conséquents sur la santé et sur le mental de la population, mais également sur l'économie mondiale. Hilmi et al. (2020) ont réalisé une étude dans laquelle ils ont analysé la gouvernance d'entreprise durant la période de crise du Covid-19. Nous nous sommes penché sur cet ouvrage collectif afin d'identifier les éléments de la gouvernance ayant été impactés par le virus.

Hilmi et al. (2020) constatent que la pandémie a permis de tester la solidité des modèles de gouvernance des entreprises. Plusieurs défis ont fait face et les entreprises ont été forcées de renforcer leur système afin d'augmenter leur chance de survie face à la crise. En effet, de **nouvelles obligations** sont apparues. D'une part, il a été indispensable de **garantir la continuité** des activités et d'entretenir les relations avec les parties externes et internes. D'autre part il a fallu assurer la **gestion des risques** naissant avec la crise sanitaire. Les dirigeants ont dû redoubler d'efforts afin de suivre la santé financière et la trésorerie de leur entreprise ainsi que pour prendre les meilleures décisions d'investissement, tout en cherchant des stratégies alternatives permettant de maintenir leurs activités et l'engagement des différentes parties prenantes, et permettant de résister à la concurrence. « Cette situation exceptionnelle [a exigé] de repenser les priorités et les valeurs d'éthique des différentes parties concernées, afin d'avoir plus de sélectivité en termes de décisions stratégiques et opérationnelles prises » (Hilmi et al., 2020)

Afin d'augmenter les chances de réussite face à la pandémie, Hilmi et al. (2020) défendent l'idée qu'il faut faire preuve de **diligence** et **d'efficacité**. Pour cela, ils identifient trois principaux piliers à renforcer : les processus de communication (encourager la transparence), les mécanismes de veille (faire appel à des spécialistes externes en gestion de crise) et la valorisation des outils mécaniques (favoriser le confort en télétravail grâce à des outils tels que Teams, Google Meet et Zoom).

Finalement, en période de coronavirus, « toute éventuelle pratique irresponsable peut rapidement provoquer un dysfonctionnement de l'activité [des entreprises] en question, et par conséquent mettre [leur] pérennité en jeu. » Une mauvaise gouvernance en cette période peut plus rapidement entraîner : « une mauvaise transmission de l'information, (...) des difficultés d'adaptation avec les nouvelles technologies, (...) un déclenchement des conflits entre parties prenantes [ou encore] un manque de contrôle et de gestion des risques » (Hilmi et al., 2020).

5. La gouvernance dans les clubs de sport

« Pendant longtemps, l'association à but non lucratif fut, en Europe, la principale forme juridique à laquelle les clubs sportifs avaient recours. Face à la professionnalisation croissante du sport, certains d'entre eux se sont toutefois constitués en sociétés commerciales dans la seconde moitié du 20^e siècle » (Mercier & François, 2018). Le but était de passer à un modèle actionnarial afin de permettre l'arrivée de flux de capitaux privés.

« En Europe, [contrairement aux Etats-Unis] l'organisation des compétitions de sports collectifs se fait en **ligues ouvertes**. » C'est-à-dire que tous les clubs peuvent y entrer à condition d'obtenir des résultats sportifs suffisamment élevés pour être en concurrence avec les clubs déjà présents dans la ligue. Il y a donc une « nécessité de maximiser ses performances sportives pour participer aux compétitions majeures et/ou éviter la relégation » (Dermitt-Richard, 2012). Ensuite, Dermitt-Richard (2012) défend l'idée que « le référentiel sportif européen s'articule notamment autour de deux principes spécifiques. » Premièrement, les fédérations ont une prédominance sur l'organisation de l'activité sportive. En effet, elles ont le pouvoir d'organiser et de structurer les compétitions selon leur propre règlement et de sélectionner ou non les clubs candidats. Deuxièmement, les performances sportives sont primordiales dans le modèle des organisations sportives Européennes. C'est ces dernières qui définiront la position à laquelle les clubs évoluent au niveau des ligues et des fédérations et cela aura de l'influence sur le statut et les résultats extra sportifs de ceux-ci.

Comme dit dans l'introduction, le milieu du sport se développe de plus en plus et les organisations et associations qui évoluent doivent développer différents modèles de gestion et développer des stratégies en accord avec ce milieu. Dans cette section nous allons nous intéresser aux modèles particuliers à la gouvernance dans les clubs de sport.

En parcourant la littérature scientifique, il est possible de constater que la gouvernance au sein des organisations sportives présente des divergences par rapport à la gouvernance d'entreprise que nous avons vue dans la section précédente. Nous avons pu identifier six attributs qui lui sont propres.

1) Les statuts mixtes du personnel

« Historiquement, les clubs sportifs se sont appuyés sur des compétences bénévoles pour les fonctions de management du club et d'encadrement des activités » (Le Centre de Ressources DLA Sport, 2016). Mais avec le temps, certains postes au sein des clubs de sport se sont professionnalisés et sont maintenant occupés par des personnes engagées et rémunérées par le club pour exécuter certaines tâches. En effet, selon Zintz & Daniel (2008), les associations et organisations sportives ont, de nos jours, la particularité d'être gérées par des équipes constituées à la fois de **bénévoles** et de **salariés**. La DLA (2016) a identifié dans une étude, réalisée pour le comité national olympique et sportif français, différents critères qui permettent d'assurer une bonne harmonie entre les bénévoles et salariés :

- On retrouve tout d'abord la nécessité de présenter une **vision** et des **objectifs communs** entre les deux parties (bénévoles et salariés) afin que celles-ci se fassent une même représentation des enjeux et de la culture du club.
- Ensuite, une **bonne répartition des rôles** est également essentielle pour que chacun identifie sa place et s'accorde au mieux avec ce qui est attendu de lui. Cela permet de donner un sentiment d'autonomie et d'augmenter la motivation.

2) Un marché particulier

Le marché des clubs de sport a la particularité de reposer sur une certaine forme d'**incertitude** que les entreprises classiques n'ont pas ou moins. En effet, selon Lardinoit et Tribou (2004), ce marché dépend fortement des résultats sportifs. De bons résultats sont souvent synonymes d'une bonne santé pour le club. Par exemple, lorsqu'une équipe est sacrée championne d'une compétition, le club reçoit une certaine somme d'argent en guise de récompense. D'autre part, de moins bons résultats peuvent entraîner de lourdes conséquences. C'est le cas, par exemple, d'une équipe qui réalise une mauvaise saison et est donc reléguée dans la division inférieure ; cela aura un impact tant au niveau financier, qu'au niveau du statut du club et donc de son image vis-à-vis de ses partenaires et de ses supporters. Nous verrons plus en détail les conséquences financières des résultats sportifs.

Ensuite, « le marché d'un club sportif est particulier. Il n'est ni libre, ni ouvert. Il est **structuré en strates isolées** les unes des autres d'un point de vue concurrentiel » (Lardinoit & Tribou, 2004). Dans le monde du sport, les clubs se répartissent dans différentes divisions, différentes ligues, avec chacune leurs propres compétitions. Ainsi, un club de football de première division Belge n'est pas réellement sur le même marché qu'une équipe de division inférieure ou qu'une équipe évoluant dans un championnat étranger.

3) Particularité des relations entre les parties prenantes

Les parties prenantes des organisations sportives ont des caractéristiques qui sont particulières au monde du sport. Elles entretiennent des relations spécifiques avec les organisations auxquelles elles sont liées.

D'une part, au niveau interne, nous retrouvons, la coexistence entre employés, bénévoles et salariés. Ensuite, les actionnaires, qui sont souvent des sponsors, ont une place particulière au sein des clubs sportifs par rapport aux entreprises classiques. Ceux-ci donnent souvent un apport

financier presque indispensable au club, mais c'est au niveau des attentes de ces actionnaires que nous retrouvons de grandes différences par rapport aux actionnaires d'entreprise standard. En effet, d'ordinaire, les actionnaires ont presque uniquement des attentes financières. Ici, selon Bayle (2007), les sponsors montrent leur volonté de « maximiser les résultats sportifs » tout en gardant une bonne santé financière et en maximisant « éventuellement les **intérêts indirects** des actionnaires qui disposent d'activités commerciales liées au sport professionnel » (Bayle, 2007).

D'autre part, en externe, les organisations et associations sportives ont la spécificité de dépendre et d'interagir avec des **organisations fédérales** ou des **collectivités territoriales**. (Zintz & Daniel , 2008). Ceci sera approfondi ultérieurement. Enfin, les clubs, principalement professionnels, entretiennent avec leurs **supporters**, qui sont finalement des clients, une relation fort différente par rapport aux entreprises classiques. « Un supporter de football est plus qu'un simple client et la relation du supporter avec un club va au-delà de celle d'un client traditionnel » (Hawkes, 1998). Dans l'industrie classique, lorsqu'une entreprise disparaît, les clients se redirigent vers une autre organisation alors que dans le sport les supporters ont une certaine loyauté envers leur équipe. Farquhar et all. (2005) illustrent bien cela en défendant que « dans la plupart des secteurs d'activité, lorsqu'une entreprise se retire, les entreprises restantes peuvent bénéficier de recettes supplémentaires provenant des clients transférés. Cet effet est susceptible d'être moindre dans le football. La perte d'un rival proche peut entraîner une diminution des revenus générés par les autres entreprises et le secteur dans son ensemble. »

4) Les objectifs

Dans le modèle classique de gestion d'entreprise les objectifs sont souvent de minimiser les coûts, d'optimiser les résultats financiers et de se développer progressivement. Les clubs de sport ont évidemment ces objectifs mais cela va au-delà de ça. Comme dit précédemment, il y a une claire volonté de **performer au niveau sportif** ; Manuel Schotté (2014) explique d'ailleurs que « les investissements consentis par les dirigeants de clubs ont, dans leur très large majorité, pour but la conquête de titres sportifs ». Nous pouvons y ajouter des objectifs « d'augmentation de puissance d'**image** et de **visibilité** médiatique » (Lardinois & Tribou, 2004). C'est un critère très important, notamment au niveau de la recherche de sponsors ou bien de négociation de contrat avec des chaînes télévisées.

5) Le financement

Comme mentionné précédemment, le financement d'un club de sport dépend surtout des résultats sportifs de ses athlètes. De bons résultats et de bonnes performances entraîneront en principe un plus grand apport en capital. Nous allons illustrer ceci en nous focalisant sur les sources de revenus dans les clubs de football belges. Un rapport de Deloitte réalisé en 2020 en identifie quatre principales :

- **La billetterie** : cette section reprend la vente de billets et d'abonnements permettant d'assister aux matchs dans les stades. Selon Jérôme Latta (2015), le chiffre d'affaires des billetteries en Belgique, en 2014, était d'environ 70 millions d'euros, un chiffre relativement faible par rapport aux autres grands championnats européens mais malgré tout indispensable. Cependant, les revenus générés par la billetterie sont dépendants des résultats sportifs de l'équipe. En effet, une équipe performante, offrant du spectacle et du beau jeu, entraînera plus d'affluence dans le stade. Par exemple, l'équipe du Standard de Liège a connu une baisse des recettes de 22% et de 26% lors des saisons 15/16 et 16/17 respectivement, au cours desquelles le club a terminé en PO2, par rapport à la saison 13/14, au cours de laquelle le club était arrivé deuxième de la compétition nationale et avait participé à une compétition européenne (Deloitte, 2020).
- **Les droits télévisuels** : d'après le rapport de Deloitte (2020) les droits télévisés étaient évalués à 84,3 millions d'euros lors de la saison 18/19. Il s'agit des contrats signés avec des chaînes télévisées leur procurant des droits de diffusion des matchs. Selon le journal 7sur7 (2015), ce montant serait distribué aux clubs en fonction de leur classement lors des cinq saisons précédentes. Ainsi, une équipe atteignant régulièrement de bons résultats saisonniers touchera une plus grosse somme d'argent.
- **Le sponsoring et merchandising** : cette source de revenu est représentée par les fonds apportés par les actionnaires et les sponsors du club. Ceux-ci fournissent un apport de capital en échange d'affichage publicitaire par exemple. Selon Deloitte (2020), l'ensemble des clubs de Pro League aurait touché 76,2 millions d'euros sur cette source de rentrée. Encore une fois, la répartition de cette somme dépend du niveau de jeu des clubs. En effet, 50% de ce budget serait alloué uniquement aux cinq plus grands clubs du championnat, appelé le G5¹.

¹ « Les clubs du G5 sont les cinq clubs qui ont obtenu les meilleurs résultats sportifs au cours des cinq dernières saisons, à savoir le RSC Anderlecht, Club Brugge, KAA Gent, KRC Genk et le Standard de Liège » (Deloitte, 2020).

- **Les primes de participation à l'UEFA** : chaque année, l'UEFA¹ alloue un montant de 2,5 milliards d'euro qu'il distribue aux participants de leurs compétitions, c'est-à-dire la Champions League et l'Europa League. « En ce qui concerne les clubs belges, le montant total des primes de participation de l'UEFA a atteint 63,6 millions d'euros en 18/19 » (Deloitte, 2020). Ce montant a été réparti entre les clubs qualifiés à une compétition européenne. Il est donc très important pour les clubs belges d'atteindre un classement assez élevé en championnat afin d'accéder aux compétitions européennes et ainsi prétendre aux primes de l'UEFA.

Nous pouvons ajouter ici une cinquième source de revenu. Il s'agit du résultat réalisé sur le **marché des transferts**. Cependant, il peut représenter un coût lors de certaines saisons. En Belgique, ce résultat a tendance à être positif et à enrichir les clubs. Selon Deloitte (2020), les clubs de Pro League, ont comptabilisé entre eux un résultat net de 24 millions sur la saison 18/19.

6) La dépendance à d'autres instances

Le monde du sport est un milieu particulier par rapport à l'industrie classique. Farquhar et al. (2005) démontrent qu'une certaine **coordination** entre les différents clubs est nécessaire afin que des compétitions et des matchs puissent avoir lieu. Contrairement à l'industrie dite commerciale, le monopole est impossible pour les clubs sportifs. En effet, un club de football, par exemple, ne pourrait être seul sur le marché car il n'y aurait alors aucun match et il n'aurait de ce fait aucune raison d'exister. Les clubs de football dépendent donc les uns des autres et ne sont viables que par la présence d'autres acteurs sur le marché. C'est la raison pour laquelle les « équipes de sport sont pratiquement toujours organisées sous la forme de ligue. Cette structure de ligue est spécifique au sport, les autres industries n'ont pas de structures qui rassemblent les entreprises pour organiser la compétition entre elles. » (Farquhar et al., 2005). Dans le football, nous retrouvons des ligues à différents niveaux territoriaux ; au niveau mondial, nous retrouvons la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) qui est responsable par exemple de la coupe du monde ; l'Union des Associations Européennes de Football (UEFA)

¹ « UEFA signifie Union of European Football Associations (Union Européenne des associations de football). L'UEFA est une association créée en 1954 qui regroupe 53 fédérations nationales de football européennes. Elle gère le football sur le plan européen en représentant les fédérations nationales et en organisant les compétitions, notamment la Coupe d'Europe de Football et la Ligue des Champions » (L'internaute, s.d.).

est reliée aux compétitions européennes telles que la Champions League ; au niveau national, chaque pays a sa propre ligue responsable d'organiser les championnats et tournois nationaux.

Ensuite, les clubs de sport et de football particulièrement, sont soumis à une certaine **pression** de la part de parties extérieures au club. Mehdi Bayat¹ cite, par exemple, la pression médiatique que peut exercer la presse mais également le flux d'informations et de contenus que peuvent apporter les réseaux sociaux ou les supporters. Au niveau de la gestion, il est donc nécessaire, pour les clubs, de ne pas se laisser influencer par les avis extérieurs, d'être capable d'écouter ses propres besoins et d'aller chercher eux-mêmes l'influence qu'ils ont envie d'écouter. Cette pression médiatique peut également avoir un impact sur les performances sportives. Selon Sophie Caristan-Llamas (2013), « la pression que ressentent les athlètes est bel et bien réelle : Le trac, la peur, l'anxiété (...) le sportif ou plus généralement le compétiteur, connaît l'émotion sous toutes ses formes ».

6. Les types de club de football professionnels

Medhi Piccand (2017) identifie pour le journal « Bilan » trois différents modèles de clubs de football européen.

1) Les clubs formateurs

Ces clubs sont en fait considérés comme des « usines à talents ». Ce sont des clubs qui investissent énormément dans leurs centres de formation afin d'amener leurs jeunes joueurs au plus haut niveau professionnel. Ces jeunes sont souvent recrutés très tôt par des professionnels chargés de repérer les enfants ayant un haut potentiel footballistique. Au niveau européen, nous pouvons par exemple citer « l'Ajax Amsterdam, l'Olympique lyonnais, le Stade Rennais, l'Athletic Bilbao ou encore la Real Sociedad qui produisent depuis des décennies des talents en devenir » (Piccand, 2017). Anderlecht occupe la première place du classement en Belgique avec, en 2020, 42 joueurs qui évoluaient dans une première division européenne provenant de leur centre de formation (Langendries, 2020).

2) Les rampes de lancement

Les organisations dites « rampes de lancement » ont une stratégie basée sur l'audace et le flair pour dénicher des jeunes joueurs « espoirs » au sein des centres de formation ou dans des

¹ Voir annexe 3.D interview Medhi Bayat.

divisions inférieures. Ces clubs « tremplins » occupent un rôle d'intermédiaire où l'objectif est de propulser des joueurs sur le devant de la scène afin de susciter les convoitises les plus folles et ainsi espérer revendre les joueurs à des clubs plus importants et en tirer un maximum de profit. L'AS Monaco, le Borussia Dortmund, le Benfica Lisbonne ou encore le FC Bâle sont très réputés pour cela en Europe (Piccand, 2017). Le championnat belge est connu pour être un tremplin vers les 5 grandes ligues européennes. En effet, « la Pro League est le troisième championnat le plus scruté par les cinq grandes ligues européennes » avec « 71 joueurs actuellement actifs dans les cinq grands championnats européens arrivés depuis la Belgique » (Sport Magazine, 2020). Genk, Anderlecht et Bruges figurent sur les trois premières places du podium national.

3) Les clubs taillés au format « multinational »

Ces clubs sont « les grosses écuries qui figurent au bout de la chaîne et adoptent des pratiques dignes des plus grandes multinationales. On y place sans surprise le Paris Saint-Germain, le Real Madrid, Manchester City ou encore Chelsea » (Piccand, 2017). Ce sont des organisations avec des moyens financiers tellement élevés qu'elles peuvent se permettre chaque année d'acheter une nouvelle star du foot pour des millions d'euros dans le but de renforcer leur effectif. Ce n'est pas spécialement le modèle adapté aux équipes du championnat belge.

Partie 3 : Cadre de l'étude

1. Méthodologie

Pour cette étude, nous choisissons de réaliser une analyse exploratoire de la gouvernance au sein du Sporting de Charleroi en période de coronavirus. « Explorer en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (et de la prédiction) et la recherche d'une compréhension » (Thietart, 2014). Nous chercherons donc à approfondir nos connaissances sur la structure et le fonctionnement du Sporting de Charleroi d'une part et d'autre part à comprendre comment le club a lutté contre les effets occasionnés par le coronavirus. Tout au long de ce rapport, nous chercherons à identifier quels modèles de gouvernance théoriques s'appliquent ou non au club carolo ; nous étudierons l'efficacité de ces modèles face à la gestion de la crise pandémique ; nous regarderons si certains modèles de gouvernance adaptés à une période de crise pandémique vu dans le cadre théorique ont été appliqués ; nous tenterons, aussi, de formuler de nouvelles pistes de progression et d'amélioration qui pourraient renforcer la gouvernance et la pérennité du club.

Pour y parvenir, nous confronterons d'abord des données secondaires, récoltées dans la littérature scientifique, avec des données primaires tirées d'une recherche qualitative. « La recherche qualitative ne cherche pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales (...) permettant une démarche interprétative » (Isabelle Aubin-Auger, 2008). Ces données primaires ont été récoltées grâce à quatre entretiens d'une trentaine de minutes chacun (voir annexe 3) durant lesquels nous avons interrogé certains gestionnaires et dirigeants du Sporting de Charleroi. Ensuite, nous identifierons, grâce aux différents éléments trouvés dans la presse et relevés dans les interviews, les facteurs ayant eu un impact sur la gestion et la gouvernance du club carolo. Finalement, nous ferons une brève analyse de deux autres clubs belges afin d'avoir un point de comparaison dans cette étude.

2. Le Sporting de Charleroi

Maintenant que nous maîtrisons le concept de gouvernance, il semble pertinent de se renseigner sur l'entreprise que nous allons analyser, à savoir le club de football du Sporting de Charleroi.

2.1. L'histoire

Le Royal Charleroi Sporting Club est un club de football professionnel basé dans la ville de Charleroi. Il a été fondé en 1904 par Firmin Bridoux, Bernus et Deguelde. Cette même année, les fondateurs ont inscrit le club à l'Union Belge de Football mais le club n'a été admis qu'en novembre 1907 (Sporting de Charleroi, 2021). L'Union Belge, également appelé URBFSa se définit sur son site internet comme l'organe officiel qui traite l'ensemble des domaines liés au football belge (RBFA, 2021).

Selon le site du club carolo, lors de son entrée à l'union Belge, le Sporting de Charleroi jouait en division 3 régionale Hainaut-Namur. Avec le temps, le club s'est agrandi et a gravi progressivement les échelons pour atteindre la plus haute division du pays dans les années 1946-47. Aujourd'hui, le R.C.S.C s'est fait une place dans l'élite du football belge et est devenu un candidat annuel au top 6 de la Jupiler Pro League. Il s'agit d'une compétition sous forme de championnat¹ portant le nom de son sponsor « Jupiler » et reprenant les 18 meilleures équipes de Belgique. Celles-ci s'affrontent dans le but de remporter le titre de champion de Belgique et d'obtenir un ticket d'entrée vers une des compétitions européennes. Le club montre également ses ambitions de gagner un jour la coupe de Belgique, appelée Cockey cup, une compétition sous forme de tournoi² reprenant toutes les équipes professionnelles et amateurs de Belgique.

En 2012, à la suite d'un passage rapide (1 an) par la division 2, la direction a été reprise par le tandem Fabien Debecq (président) et Mehdi Bayat (administrateur délégué). Le club était à cette époque en mauvaise santé tant sur le point sportif, de part des résultats insatisfaisants, que sur l'aspect financier. On parlait presque de faillite. En effet, le club présentait un résultat financier de près de 5 millions de perte. C'était sans compter sur la nouvelle direction qui a su amener Charleroi au niveau sportif qu'il a aujourd'hui mais qui a également su améliorer les finances du club.

¹ Épreuve sportive disputée le plus souvent sur une année entre équipes se rencontrant en matches aller et retour, et dont le vainqueur est proclamé champion. (Larousse, 2021)

² Compétition sportive par éliminations successives. (LeParisien , 2021)

2.2. La structure

Au niveau de la structure, le Sporting de Charleroi est une Société Anonyme menée par un Conseil d'administration et dont la gestion quotidienne est assurée par l'Administrateur délégué, Medhi Bayat :

- La **société anonyme** est détenue selon Pierre-Yves Hendrickx¹ par quatre actionnaires : le groupe MF, l'actionnaire majoritaire composé de l'association entre Mehdi Bayat et Fabien Debecq et deux autres actionnaires minoritaires qui sont Pierre-Yves Hendrickx et une quatrième personne non mentionnée
- Le **conseil d'administration** de la « Société anonyme Sporting du Pays de Charleroi » est composé de Fabien Debecq en tant que Président, Medhi Bayat en tant qu'administrateur-délégué, et Pierre-Yves Hendrickx en tant que Secrétaire général. Cette entité a en charge les décisions stratégiques et financières et chapeaute la gestion de l'équipe première et toutes les cellules associées, chargées de soutenir les joueurs et le staff.
- Le conseil d'administration donne plein pouvoir à Mehdi Bayat, **Administrateur délégué** qui s'occupe de la gestion quotidienne du club. Il s'appuie principalement sur 3 piliers
 - Un **département administratif** dirigé par Pierre-Yves Hendrickx en charge de l'organisation, du personnel et de l'administratif des deux entités du club. Il est supporté dans son rôle par un responsable de la comptabilité et par un secrétariat administratif. Ce département prend également en charge les relations avec la fédération, le soutien scolaire aux jeunes, la réception, les transports mais aussi l'entretien des infrastructures et du matériel
 - Un **département commercial** dirigé par Walter Chardon. C'est dans ce département que sont développés le sponsoring, le marketing, le digital et la communication,
 - Une **cellule sportive** composée d'un staff d'une quinzaine de professionnels, à temps plein qui travaillent quotidiennement dans le but d'améliorer les performances sportives du club. Il comprend des entraîneurs, des préparateurs physiques et mentaux, des analystes vidéo, un staff médical, mais également des

¹ Voir annexe 2.B interview Pierre-Yves Hendrickx

« scouts »¹, autrement appelé observateur sportif. Ce staff est dirigé par l'entraîneur principal (T1), Edward Still qui chapeaute les autres entraîneurs (T2 & T3), le reste du staff et les joueurs.

- Dépendant de la SA Sporting de Charleroi, nous retrouvons « **L'association sans but lucratif Ecole des Jeunes** » (organigramme, voir annexe 1), présidée par Raymond Hens, et dirigée par Alain Decuyper. Comme son nom l'indique, elle est responsable du centre de formation appelé la Zebra Belfius Academy qui a pour but de recruter de jeunes talents et de les entraîner pour qu'ils puissent potentiellement devenir des footballeurs professionnels, et ainsi intégrer l'équipe première. Au niveau sportif (entraîneurs et cetera), cela représente environ 35 personnes qui sont soit des bénévoles, soit des employés

Selon le bilan social du R.C.S.C. ces deux organisations (S.A. & A.S.B.L.) regroupent l'équivalent de plus de 44 personnes (joueurs non compris) en temps plein (Banque Nationale en Belgique, 2020). Ceci ne correspond pas au nombre exact de travailleurs mais donne une idée de la quantité de travail fourni par les employés. En effet, parmi ces derniers, nous retrouvons certains membres travaillant à temps partiel ou bien étant bénévoles. Ces employés se répartissent ensuite dans différents secteurs.

Finalement, il existe des contributeurs externes au Sporting de Charleroi. Selon le site web du club, « l'écosystème du Sporting compte plus de 300 partenaires commerciaux de toutes tailles et horizons géographiques : des PME locales, des structures de moyenne envergure, des grandes entreprises nationales... ». Nous pouvons citer par exemple Belfius, Fujitsu et Lotto. La direction présente d'ailleurs clairement son envie de mettre en place un système d'audit en ouvrant un conseil d'administration de la S.A. Sporting du Pays de Charleroi constitué de quelques tops managers de grandes entreprises belges. Le but est que ces derniers apportent leur expérience et de nouvelles idées au staff déjà en place (Sporting de Charleroi, 2020).

2.3. L'état financier

Comme dit précédemment, le bilan Financier du Sporting de Charleroi s'est considérablement amélioré au cours de ces 10 dernières années. L'équipe de Medhi Bayat a su relever une

¹ Selon Wikipedia (2018), un observateur sportif travaillant pour un club ou une sélection sportive, est une personne chargée, soit de repérer de nouveaux talents, soit d'observer et d'analyser le jeu ou la tactique d'un futur adversaire.

entreprise qui était au bord de la faillite. En effet, en 2012 le bilan comptable des carolos affichait une perte de 4,8 millions d'euros et des fonds propres en négatif de 3,75 millions. L'équipe a dû faire des compromis lors des mercatos¹ et acheter peu de joueur à bon prix tout en vendant les meilleurs membres de l'effectif. Grâce à cela, le club a su augmenter ses revenus et est parvenu à rester compétitif sur le plan sportif en recrutant des joueurs abordables financièrement mais au fort potentiel. Depuis cette nouvelle direction en 2012, le chiffre d'affaires de la S.A. n'a fait qu'augmenter d'année en année. Les chiffres officiels au 30/06/2018 publiés à la BNB font état d'un bénéfice avant impôt de 4,41 M €, pour des fonds propres en positif à hauteur de 6,42 M € (Sporting de Charleroi, 2020). Une autre bonne illustration de cette amélioration au niveau de la santé financière est le budget. Ce dernier est passé de 4,8 M € à près de 24 M € en l'espace de 6 années comptables selon le rapport « horizon 2024 » publié par le club. Le club semble donc avoir une structure financière saine et stable.

2.4. Les objectifs

À la reprise de la direction en 2012, il y avait un gros travail à réaliser à tous les niveaux du club afin de repartir sur de nouvelles bases (Sporting de Charleroi, 2020). La stratégie de Medhi Bayat se définissait comme un plan 3-6-9. C'est-à-dire un plan en 3 étapes : court (3 ans), moyen (6 ans) et long terme (9 ans). Cette stratégie se basait sur 4 points principaux (Berger, 2017) :

- S'améliorer sur le plan sportif et atteindre chaque année les Play-Off ¹ afin d'espérer gagner une place dans les compétitions européennes mais également, d'enfin, remporter la première coupe de Belgique pour le club
- Augmenter le budget annuel
- Optimiser les infrastructures : rénovation du stade, amélioration des infrastructures jeunes, du centre d'entraînement pour l'équipe première et des nouveaux bureaux administratifs.
- Se développer au niveau des jeunes : poursuivre le développement du site de Marcinelle tant au niveau des infrastructures que sur le plan technique.

¹ Marché des transferts, dans les sports d'équipe, spécialement le football, et dans l'audiovisuel ; période où ces transferts ont lieu : Le grand mercato des animateurs de télévision (Larousse, 2021).

² Les Play off 1 de la Jupiler pro League est un mini championnat dans lequel les 6 premières équipes de la phase classique du championnat s'affrontent afin de déterminer qui sera le champion de Belgique et de gagner des tickets d'entrée dans les compétitions européennes.

Au terme de ces 9 dernières années, le club semble avoir atteint ses objectifs et se concentrer à présent sur le plan « horizon-2024 ». Toutes les démarches mises en place sont clairement présentées par l'entreprise sur leur site web dans la section « Horizon-2024 ». Cette stratégie se définit sur différents points. Premièrement, le club affiche son envie de s'établir à long terme au sein des playoff 1 et de chaque année se battre pour une place dans le top 6. Au niveau des infrastructures, un budget de 60 millions d'euros devrait être alloué au développement d'un nouveau stade. Le club souhaiterait profiter de sa bonne santé financière et investir dans la construction d'une nouvelle enceinte plus confortable. Cela devrait permettre d'augmenter l'affluence de public au stade. Le but à long terme étant donc d'augmenter les recettes du club mais aussi les résultats sportifs. Deuxièmement, le club aimerait à plus court terme (2022) s'équiper d'un nouveau centre d'entraînement pour l'équipe professionnelle mais aussi pour l'équipe dite « élites », c'est-à-dire le noyau des jeunes joueurs, en fin de parcours, destinés à percer un jour au sein de l'équipe première. Dernièrement, le club souhaite continuer à développer le site de Marcinelle pour les équipes d'âges entre 7 et 16 ans. Selon le plan « Horizons 2024 » le budget y étant adjugé est passé de 500 000 à 2 millions d'euros (Sporting de Charleroi, 2020).

2. La gouvernance du Sporting de Charleroi

Maintenant que l'entreprise que nous allons étudier, le Sporting de Charleroi, est connue et que nous maîtrisons le concept de gouvernance, confrontons les, afin d'identifier quels éléments de la théorie se retrouvent dans la pratique.

2.1. La stratégie et les modèles de gestion

Selon Mehdi Bayat¹, la vision du Sporting repose sur la création et le développement d'une certaine forme de **stabilité** et de **sérénité** dans le club tant au niveau sportif que financier et commercial. L'objectif est d'avoir une vision à long terme sur des bases saines qui permettent de maximiser les chances de réussite chaque année et de minimiser les risques d'échec. La société anonyme du Sporting de Charleroi présente une structure relativement étroite dans laquelle se dessine une certaine hiérarchie et une sectorisation par départements avec toute fois beaucoup d'ouverture entre ceux-ci. Le club est principalement chapeauté et gouverné par Mehdi Bayat et Pierre-Yves Hendrickx. Ils s'emploient à prendre les décisions et à appliquer la

¹ Voir annexe 3.D interview Mehdi Bayat.

stratégie choisie par le conseil d'administration, au sein duquel, nous retrouvons Fabien Debecq, actionnaire majoritaire et président du club. Ce conseil a un visu global sur l'entreprise mais donne plein pouvoir à Mehdi Bayat au niveau de la gestion. Le club profite également de sa petite structure pour mettre en place des procédures internes de vérification et de validation des décisions. Ainsi, le flux d'informations étant très rapide entre les départements et les niveaux, la direction se permet d'analyser et de valider la plupart des décisions.

La direction du club carolo affiche sa détermination de faire grandir le club et de réinvestir au mieux les profits générés. Depuis la reprise du club, les bénéfices n'ont jamais été redistribués aux actionnaires, ils ont toujours été réinvestis ou conservés en prévision de potentielles difficultés¹. De plus, le club a décidé, à la suite d'un audit de l'entreprise Deloitte, de mettre en place des principes de « good gouvernance ». C'est pourquoi, les dirigeants essaient d'étoffer leur conseil d'administration en cherchant à intégrer des administrateurs externes dans le but de faire évoluer le club et de gravir des paliers supplémentaires².

Si nous revenons sur la définition du journal du net (2020) qui dit que la gouvernance privée, correspond plutôt à la gouvernance au sein des entreprises, des associations et des ASBL à caractère privé, nous pouvons définir que le Sporting de Charleroi adopte une **gouvernance privée**. Cette gouvernance semble également être **partenariale** car le club considère les intérêts de toutes les parties prenantes et pas seulement ceux de ses investisseurs. Contrairement aux entreprises classiques qui ont des modes de gouvernance plutôt tournés vers leurs actionnaires, le Sporting de Charleroi cherche à atteindre des objectifs plus que monétaire. Au niveau des partenaires financiers, il y a évidemment une recherche de résultats économiques mais il y a également une volonté d'augmenter et d'améliorer la visibilité et la crédibilité du club. Il est donc important que celui-ci maintienne une bonne image et un statut d'entreprise fiable et performant. Ensuite, les joueurs et les staffs encadrants les équipes montrent, eux, leur envie de performer sportivement. Pour atteindre au mieux tous ces objectifs et équilibrer les intérêts des parties prenantes, l'entreprise est gérée conjointement par des employés et une partie des actionnaires qui s'exercent à atteindre au maximum les objectifs fixés.

La gouvernance par « **distribution des pouvoirs imbriquée** », se présente comme le mode de management se rapportant à celui du club carolo. En effet, Raymond Hens pour l'ASBL école

¹ Voir annexe 3.A interview Rachid Elhoudifi.

² Voir annexe 3.D interview Medhi Bayat.

des jeunes et Fabien Debecq pour la société anonyme correspondent au concept d'élus que nous décrivions précédemment. Leurs rôles s'orientent plus vers la stratégie alors que le management et les fonctions opérationnelles sont plutôt reliés à des salariés comme Alain Decuyper pour la Zebra Talent et Medhi Bayat et Pierre-Yves Hendrickx pour la S.A.

Ensuite, le R.C.S.C. adopte une **combinaison fonctionnelle équilibrée** pour sa gouvernance avec un président qui partage les décisions stratégiques avec l'administrateur délégué alors que les fonctions managériales et opérationnelles sont assurées par des salariés qui se répartissent les tâches par secteur.

Finalement, le Sporting de Charleroi présente un business modèle de type « **rampe de lancement** ». « [Le championnat belge] met fortement l'accent sur le fait d'être une ligue d'entraînement pour les compétitions des « Big Five » ; par conséquent, les revenus de transfert des joueurs jouent un rôle crucial dans le bien-être financier des clubs belges » (Deloitte, 2020). La politique du club carolo au niveau de la gestion de son effectif est de recruter des joueurs peu coûteux, de développer leur talent pour ensuite les revendre à un prix plus onéreux. Nous pouvons voir sur le site transfermarkt que lors de la saison 20/21, la somme totale dépensée par le club pour recruter de nouveaux joueurs s'élevait à seulement 1,64 million d'euros avec comme transfert le plus coûteux, l'arrivée de Jules Van Cleemput pour 1 million d'euros. De l'autre côté, 13,5 millions ont été perçus grâce à la vente de joueurs jeunes et talentueux tel que Maxime Busi, 21 ans, formé au club (7,5 millions d'euros) et Nurio Fortuna, 26 ans, arrivé pour 750.000 € trois ans plus tôt (6 millions d'euros). Un autre très bon exemple est le cas du joueur nigérian Victor Osimhen, arrivé de Wolfsburg pour 3,5 millions d'euros alors qu'il n'avait que 19 ans, il a réalisé une saison exceptionnelle, démontrant son niveau et ses qualités. Charleroi n'a évidemment pas su le garder et le club français de Lille l'a directement acheté pour 22,4 millions d'euros, un transfert record pour le club carolo.

2.2. Les forces et faiblesses

Forces :

- La **stabilité** : Pierre-Yves Hendrickx¹ considère que la stratégie du Sporting de Charleroi s'oriente sur le développement de stabilité du club. La direction ne prendra jamais aucun risque lors du mercato, qui peut être considéré comme une période

¹ Voir annexe 3.B interview Pierre-Yves Hendrickx.

d'instabilité. Comme le dit le secrétaire général du club, Charleroi est un club qui a toujours dû « compter ses sous ». C'est pourquoi le club met en place un business modèle de type « rampe de lancement » et ne dépense jamais plus qu'il ne gagne et ne fera jamais de « folie » au niveau des transferts (Helson, 2020).

- Une **structure étroite, professionnelle et familiale** : selon Walter Chardon¹, ce type de structure permet un échange d'information rapide et efficace ce qui permet d'accélérer la prise de décision.
- **L'environnement offrant de nombreuses possibilités** : Mehdi Bayat² considère que le monde du football est un secteur d'activité qui offre un large champ d'opportunités et qui peut attirer des supporters, des partenaires et des sympathisants de tous les horizons.

Faiblesses :

- La **billetterie** : le Sporting de Charleroi a un réel problème d'identification au club de la part de ses supporters. Entre 5.000 et 6.000 abonnées, ce n'est pas assez pour un club avec des objectifs tels que ceux des carolos . Le club est également en dessous de la moyenne d'affluence dans les stades de première division. La direction espère trouver une solution et compte sur son futur nouveau stade pour augmenter l'affluence du public carolo.
- La **petite structure** : c'est une force mais cela s'avère être aussi une faiblesse. Pour se développer, le club devra s'agrandir et cela demande du temps et de l'investissement. Selon Walter Chardon³, cela a également un impact sur l'efficacité des employés qui prestent de nombreuses heures et ont parfois des difficultés à dissocier la vie privée et la vie professionnelle.
- **Le passé** du club : lors de la reprise du club en 2012, celui-ci était en faillite virtuelle. Mehdi Bayat et Fabien Debecq ont donc du rattraper le déficit. Selon Rachid Elhoudifi⁴, cela a légèrement freiné le développement du club qui aurait pu avoir des objectifs plus ambitieux s'il était parti d'une situation financière stable.

¹ Voir annexe 3.C interview Walter Chardon.

² Voir annexe 3.D interview Medhi Bayat.

³ Voir annexe 3.C interview Walter Chardon.

⁴ Voir annexe 3.A interview Rachid Elhoudifi.

- **Le club vit avec ses moyens** : contrairement à d'autres clubs comme l'Antwerp ou Eupen, le Sporting de Charleroi n'a pas de mécène¹ apportant un soutien financier régulier. Selon Pierre-Yves Hendrickx², il n'y a pas de portefeuille disponible pour mener à bien les projets, le club doit utiliser ses propres ressources et réinvestir ses bénéfices.

3. Analyse PESTEL

Sachant que le but final de cette étude est de comprendre les conséquences de la crise sanitaire liée au coronavirus, qui est un événement d'origine extérieure au Sporting de Charleroi, nous allons réaliser une analyse PESTEL de l'environnement du club. De plus, cela nous permettra peut-être d'identifier de nouvelles opportunités de développement pour les carolos. L'analyse PESTEL est une « technique de construction de scénarios, qui constitue un **outil de prospective** très utile dans une réflexion stratégique. Il permet de lever la tête du guidon, de sortir des réflexions à court terme pour se projeter dans le long terme et le très long terme (10, 15, voire 20 ans). Les six catégories proposées par PESTEL, à savoir, politique, économique, socio-culturel, technologique, environnemental et légal, constituent une sorte de « pense-bête » permettant d'identifier dans six domaines différents les grandes tendances macro-environnementales qui pourraient bouleverser la structure d'une industrie dans les 10, 15 ou 20 ans à venir » (Vas, 2020).

¹ Personne, entreprise qui soutient financièrement une activité, notamment culturelle (Le Robert, s.d.).

² Voir annexe 3.B interview Pierre-Yves Hendrickx.



Figure 1: les six domaines d'analyse PESTEL

3.1. L'environnement politique

Le football professionnel est conceptualisé « comme une industrie qui est structurée verticalement autour des marchés qui sont socialement et politiquement régulés » (Smith, 2012). Ces marchés sont articulés autour de l'achat et de la vente de joueurs mais aussi de la publicité, du sponsoring et de la télévision. Ils sont soumis à une certaine concurrence qui se doit « d'être encadrée par les institutions – les règles, les normes et les conventions » (Smith, 2012).

Comme mentionné précédemment, le Sporting de Charleroi dépend politiquement de la gouvernance d'autres entités qui chapeautent un ensemble de club de football. Au niveau national, l'Union Royal Belge des Sociétés de Football-Association (**URBSFA**) qui est l'organe officiel qui traite de l'ensemble des domaines liés au football belge. Cette organisation permet donc aux clubs de participer aux compétitions telles que la Jupiler Pro League et la Crocky Cup (URBSFA, 2021). L'Union Belge dépend à son tour de l'Union des Associations Européennes de Football (**UEFA**) qui est l'instance dirigeante européenne. Elle regroupe 55 associations nationales européennes (UEFA, 2021). Le club carolo ne dépend pas forcément de cette instance. Il n'en dépend directement que lorsqu'il se qualifie pour une compétition européenne. Enfin, au niveau mondial, la Fédération International de Football Association (**FIFA**) est au

plus haut niveau de la pyramide et met en relation toutes les institutions de football dans le monde.

3.2. L'environnement économique

L'économie dans le football est particulière, les objectifs des clubs ne sont pas tournés uniquement vers les résultats financiers ; les résultats sportifs sont tout aussi importants car ils sont la base et le moteur des résultats financiers futurs.

La répartition des revenus pour les clubs de Jupiler Pro League est bien spécifique à la Belgique. Selon Anthony Alyce (2019), 25% du budget des clubs est représenté par les revenus apportés par les droits télévisuels. Cela représente, selon Pierre-Yves Hendrickx¹ environ 7-8 millions d'euros pour le premier de D1A et 3-4 millions pour le dernier avec une répartition progressive entre ceux-ci. Les recettes de sponsoring, de publicité et commerciales représentent environ 30% des bénéfices et la billetterie contribue à 30% des rentrées monétaires. La dernière tranche du budget correspond aux profits (ou pertes) réalisés sur le marché des transferts. Les clubs du championnat belge ont plutôt tendance à faire du profit sur la vente de joueurs, plutôt que des pertes sur les achats. En effet, l'ensemble des clubs professionnels belges ont présenté un résultat net de 22,4 millions d'euros de bénéfice grâce aux transferts lors de la saison 18/19 (Deloitte, 2020). Cela n'est pas le cas dans tous les championnats où nous retrouvons certains grands clubs tels que le PSG et Manchester City par exemple qui dépensent chaque année des millions d'euros pour renforcer leurs effectifs mais ne vendent pas spécialement pour compenser. « Manchester City, détenu par les Emirats arabes unis depuis 2008, est le seul club au monde à avoir déboursé plus d'un milliard d'euros pour constituer son équipe actuelle. Il s'illustre par des achats réguliers au prix fort » (Chenel, 2020). Une cinquième source de revenu peut s'ajouter pour certains clubs mais ce n'est pas le cas pour le club carolo. Il s'agit de la présence d'un mécène apportant un soutien financier supplémentaire qui ne nécessite pas d'effort pour la direction des clubs.

¹ Voir annexe 3.B interview Pierre-Yves Hendrickx.

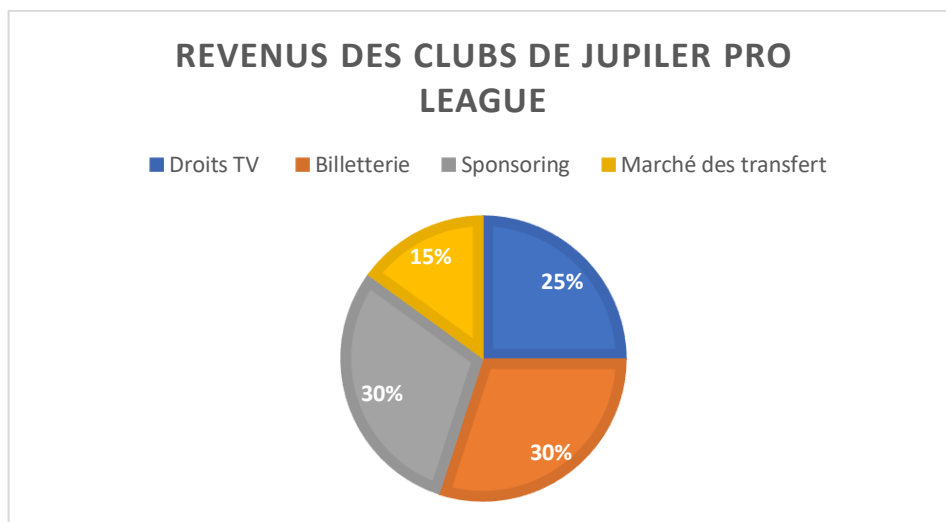


Figure2: la répartition des sources de revenu pour les clubs de Pro League

Au niveau du R.C.S.C., les sources de revenus se répartissent légèrement différemment. Selon Rachid Elhoudifi¹, les revenus de billetterie varient d'une saison à l'autre, en fonction des résultats sportifs, autour des 20% alors que les résultats sur le marché des transferts sont plus conséquents que dans les autres clubs.

Ensuite, nous pouvons dire que les clubs de Pro League sont influencés par leur environnement économique d'une part, mais participent également à l'économie de la Belgique, d'autre part, via différents éléments d'imposition. Lors de la saison 18/19, les clubs ont contribué à 3,5 millions d'euros au niveau de l'impôt des sociétés. Pour les impôts sur les salaires et les cotisations sociales les clubs ont subventionnés 38,85 millions d'euros en termes de charge fiscale. Une somme de 26 millions d'euros a été attribuée aux cotisations sociales et enfin, le solde de la TVA montre la contribution directe des clubs de football sur leur valeur ajoutée, qui atteint 19,6 millions d'euros (Deloitte, 2020).

Finalement, « La Pro League et les clubs belges ont assuré un total de 4.095 emplois dans l'économie belge au cours de la saison 18/19. Parmi les emplois directs, 44% sont pourvus par les joueurs de football, ce qui constitue le même ratio que pour les deux saisons précédentes. Les 56% restants représentent les autres employés des clubs » (Deloitte, 2020).

¹ Voir annexe 3.A interview Rachid Elhoudifi.

3.3. L'environnement socio-culturel

Le Sporting de Charleroi a la chance d'évoluer dans un pays où la **culture du sport et du football** est particulièrement fort présente. Selon une enquête exhaustive réalisée par Marion Garteiser (2010), la Belgique se positionnerait à la cinquième place du classement des pays européens en termes de pratique régulière de sport. De plus, le football, avec 177 668 affiliés était en 2016, la discipline la plus populaire parmi les fédérations sportives reconnues par la Fédération Wallonie-Bruxelles (L'Avenir, 2018). Le R.C.S.C. a donc la possibilité d'attirer et d'intéresser un large public. Selon Belga (2017), la moyenne de spectateurs dans les stades de Jupiler Pro League est d'environ 10.000 personnes par match et « la croissance des prix des droits TV traduit également un engouement populaire toujours intact autour de ce sport ». Malheureusement la moyenne d'affluence pour le club carolo est légèrement en deçà de la moyenne générale avec seulement 9.077 spectateurs par match lors de la saison 18/19 (TransferMarkt, 2019). Augmenter ce chiffre est un réel défi pour la direction. Walfoot titrait d'ailleurs « Le défi de Charleroi en 2019 ? Remplir plus souvent son stade » (Malice, 2018).

De plus, « les fans peuvent être un élément clé de la performance d'un club. Des **supporters** déterminés et loyaux peuvent faire une réelle différence, en poussant leur équipe à aller plus loin et en la soutenant dans ses défaites afin qu'elle puisse se relever » (Deloitte, 2020). D'autant plus qu'il y aurait 1,29 million de supporters enregistrés en Belgique, ce qui représente 11% de la population belge totale, selon les informations de Statbel. Le club de Charleroi répertorie 18 groupes de supporters sur son site web. Il est important d'entretenir une bonne relation avec ceux-ci.

Nous pouvons ajouter que plus la compétition se joue à force équivalente, plus l'engouement pour le football professionnel sera important. Un **équilibre compétitif** est alors optimal ; « les spectateurs sont attirés par les matchs entre équipes de force égale. L'affluence pour la ligue est maximale si le championnat est équilibré entre des équipes très proches quant à leur probabilité de gagner chaque match » (Andreff, 2009).

Enfin, le club affiche ses envies de **solidarité** envers les personnes précarisées, les enfants et personnes porteuses d'un handicap. Depuis 2015, le club vient en aide à certaines associations telles que les ASBL alternative 21, l'école du Soleil Levant, et cetera via sa fondation créée en 2015. Celle-ci est financée par une quote-part sur la vente de tickets de match à domicile et par une soirée de gala (Sporting de Charleroi, s.d.). Le Sporting a également une équipe Younited.

« Yountited Belgium est une organisation qui mise sur l'intégration de sans-abris et sans-chez-soi par le biais du football. Cette organisation est aussi responsable pour l'accompagnement des Yountited Devils et Flames aux tournois internationaux de la Homeless Cup » (URBSFA, s.d.).

3.4. L'environnement technologique

De nos jours, la technologie est de plus en plus présente dans nos quotidiens et notamment au sein des entreprises. Petit à petit, cette technologie s'est fait une place dans le monde du football, et ce à plusieurs niveaux.

Au niveau de la **gestion** d'entreprise, la technologie est venue modifier les méthodes de marketing et de communication, notamment via internet et les réseaux sociaux. Le R.C.S.C. est présent sur Twitter depuis 2012, sur Facebook depuis 2013 et sur Instagram depuis 2014. Un e-shop a également été mis en place sur le site web du club.

Pour le sport en lui-même, la technologie s'est fait une place dans **l'arbitrage** des matchs depuis 2013, avec l'apparition de la « goal line technology¹ » (FIFA, 2013). Cela s'est même étendu à la vidéo assistance à l'arbitrage aussi appelé VAR² en 2018 (FIFA, s.d.).

Finalement, en 2018, la Pro League a mis en place en collaboration avec Proximus, un **championnat eSport** sur le jeu vidéo FIFA³. Tous les clubs de Pro League ont donc engagé un ou plusieurs joueurs afin qu'ils participent à cette compétition en parallèle avec le championnat de base (Capelle, 2018). Au niveau du Sporting de Charleroi, Florian Vandamme et MatthaX sont les deux représentants du club.

3.5. L'environnement écologique

Selon un article du journal « Le Soir » écrit par Benjamin Helson (2019), les clubs de football belges semblent en **retard** au niveau écologique. Il titre d'ailleurs : « Ecologie: le football belge doit passer des paroles aux actes », ce qu'admet Pierre Cornet à l'Union belge. Le premier élément allant à l'encontre de la protection de la planète se trouve au niveau des infrastructures qui sont trop vieilles ; Jean-Michel De Waele le souligne et dit que « les infrastructures sportives

¹ « La goal-line technology - ou technologie sur la ligne de but - permet de savoir avec certitude si un ballon de football a franchi ou non la ligne de but. Une telle technologie peut être mise en œuvre à l'aide de capteurs placés dans le ballon ou de caméras de vidéo assistance » (Mayer, 2016).

² « Dans le domaine du sport, l'acronyme VAR désigne l'assistance vidéo à l'arbitrage, un système qui aide les arbitres à juger les actions de jeu à l'aide des vidéos de l'action » (Orthodidacte, s.d.).

³ FIFA est un jeu de simulation footballistique publié par Electronic Arts (EA)

ne sont pas performantes au niveau environnemental parce qu'elles n'ont pas été pensées avec cette donnée-là au moment de leur construction » (Helson, 2019). Heureusement, le KAA Gent montre l'exemple avec son nouveau stade construit en 2014. Il a été conçu durablement avec notamment un système de collecte d'eau de pluie, avec une limitation des places de parking autour du stade afin d'encourager les supporters à utiliser les transports en commun.

Pour ce qui est du club Carolo, celui-ci affiche clairement son envie de s'améliorer écologiquement et annonce dans son plan « horizon 2024 » qu'il aimerait « s'immiscer de façon durable dans la cour des grandes formations de D1A. Il entend passer un nouveau palier. Il passera par deux nouveaux fers de lance sur le plan de ses infrastructures : un nouveau stade et un centre d'entraînement pour l'équipe pro et le noyau élites » (Sporting de Charleroi, 2020).

3.6. L'environnement législatif

Tout d'abord, la Pro League a énormément de contrôle sur les clubs de football en Belgique principalement au niveau du contrôle des clubs grâce à la **licence**. En effet, selon l'article P7.4 du règlement de la Pro League, « Tout club évoluant dans les divisions 1A ou 1B de football professionnel doit être détenteur d'une licence, qui n'est pas cessible à une autre personne juridique, en vertu de laquelle il est autorisé et habilité à participer à la compétition réservée à la division concernée » (Pro League, 2020). Cette licence a pour but notamment de vérifier l'organigramme des clubs, l'état des recettes et des dépenses, les ordres de paiement et de déclaration, les assurances et autres (Article P7.18 du livre P).

Le site de l'Union belge énonce 3 textes juridiques représentant l'environnement législatif au niveau du football belge :

- 1) **La loi football** qui régleme la sécurité lors des rencontres de football est le premier élément. « Cette loi contient les mesures de sécurité que les clubs doivent mettre en place lors de l'organisation de rencontres » (URBSFA, s.d.). En cas de manquement à cette loi, « la Cellule Football du SPF Intérieur peut imposer une sanction administrative » (Belgium.be, s.d.).

- 2) Ensuite, chaque organisateur de rencontre de football au niveau national doit disposer d'un **règlement d'ordre intérieur** qui est communiqué d'une manière claire et permanente aux spectateurs. Pour le Sporting de Charleroi, ce règlement est affiché clairement sur le site web du club.

3) Finalement, il existe des **arrêtés royaux** et des **circulaires** qui viennent compléter les deux règlements précédents. Ceux-ci se concentrent sur les règles concernant les caméras de surveillance, les infrastructures, l'organisation avec la police, la lutte contre le racisme, les interdictions de stade, la gestion des stewards et des responsables de la sécurité et enfin, la billetterie.

3.7. Nouvelles opportunités

Cette analyse PESTEL nous permet de faire apparaître certaines opportunités pour le Sporting de Charleroi. En comparant l'état actuel du club avec ses différents environnements, nous pouvons identifier certaines possibilités d'amélioration.

Au niveau économique, nous voyons qu'une des faiblesses du club se trouve au niveau de ses revenus de billetterie qui sont trop faibles. Nous savons également que le Sporting de Charleroi se base beaucoup sur les transferts pour générer du profit. Or, cette source de revenu est très incertaine et d'autres sources plus sûres pourraient être bénéfiques pour le club. Cette analyse PESTEL permet d'identifier de potentielles nouvelles sources de profit. Premièrement, le Sporting a sa carte à jouer au niveau technologique. Tout d'abord, au niveau du marketing digital ; une réalité du monde d'aujourd'hui est que la plupart des entreprises collectent les informations (« les data ») de leurs utilisateurs via leur site web afin de, soit optimiser les offres, les publicités qui seront communiquées aux clients, soit les revendre. Il n'est mentionné nulle part que les carolos utilisent cette technique alors que cela pourrait engendrer des revenus supplémentaires, soit en vendant ces datas à d'autres entreprises, comme des entreprises vendant du matériel sportif, soit en utilisant ces données pour favoriser l'achat de ticket, d'abonnement et ainsi améliorer les résultats de billetterie, ou bien pour optimiser la vente de maillot. Nous voyons ensuite que l'environnement technologique se développe au niveau de la compétition eSport. C'est un secteur qui a de grande chance de se développer à l'avenir et le Sporting pourrait en tirer des profits en monétisant la diffusion des matchs par exemple soit grâce à un partenariat avec le jeu vidéo FIFA, soit en ajoutant des publicités, payées par des parties extérieures, qui apparaîtraient durant les live.

Ensuite, nous voyons qu'au niveau socio-culturel, Charleroi dispose de nombreuses opportunités pour attirer plus de public. En effet, selon notre analyse PESTEL, le football a beaucoup de succès en Wallonie. De plus, il existe très peu de club professionnel wallon et Charleroi se trouve relativement isolé géographiquement par rapport à ceux-ci. Il y a donc

potentiellement un large public cible. La construction du nouveau stade est certainement un des meilleurs moyens de saisir cette opportunité.

En ce qui concerne le volet écologique, nous voyons que le Sporting de Charleroi n'est pas très avancé au niveau durabilité et respect de l'environnement. Un stade pensé de façon plus écologique (tel que celui de La Gantoise) pourrait peut-être attirer un nouveau type de public, plus concerné et plus soucieux des valeurs environnementales. Cela permettrait également au club d'améliorer son image en se positionnant sur un sujet important dans le monde actuel.

Bien que selon Pierre-Yves Hendrickx¹, l'arrivée d'un mécène étranger ne soit pas une solution durable, l'arrivée d'un investisseur (belge) impliqué dans le club pourrait collaborer à la capture de certaines opportunités. Cela permettrait premièrement d'avoir une source de revenu stable et assurerait encore plus de stabilité pour le club. Ensuite, il pourrait s'impliquer dans certains domaines qui sont à développer à Charleroi, tel que le progrès écologique. Il pourrait également s'impliquer dans le nouveau stade et y installer une partie de son activité afin que l'utilisation de celui-ci soit optimisée.

En conclusion, une crise sanitaire et les effets engendrés sur l'activité sportive ainsi que l'impact financier permettent d'envisager et de s'ouvrir à de nouvelles alternatives de revenus afin de minimiser les risques. Un développement digital plus poussé, une approche écologique pour un meilleur positionnement long terme, un nouveau stade attirant potentiellement un plus large public et l'arrivée d'un partenaire financier stable, solide et impliqué sont autant d'opportunités qui pourraient renforcer la stabilité du Sporting de Charleroi.

¹ Voir annexe 3.B. interview Pierre-Yves Hendrickx

Partie 4 : Analyse

1. L'impact du coronavirus en Belgique

Selon Margo, Abreu, & Rahier, (2020), en décembre 2019, une nouvelle souche du coronavirus appelée SRAS-CoV-2 et provenant certainement d'une contamination animale, s'est manifestée en Chine, à Wuhan plus précisément au sein d'un groupe de patient atteint de pneumonie. Ce virus très contagieux s'est alors rapidement propagé. En Europe, l'Italie fut le premier pays touché, et dès le 11 mars, sa population était confinée. Au cours de la troisième semaine du mois de mars, presque toute la planète fut affectée (Moscarola & Deschamps, 2020). On parle alors de pandémie mondiale appelée COrona VIRus Disease ; d'où le nom « COVID-19 ». Le monde entier doit mettre en place des mesures barrières afin de limiter la propagation du virus. Cela entraîne la fermeture des commerces non essentiels, oblige le travail confiné dans les entreprises, l'arrêt de l'enseignement en présentiel, la suspension des activités récréatives telles que le sport, le cinéma, l'art et cetera (Coppens, 2020).

« L'impact de la crise du coronavirus sur l'activité des entreprises Belges s'élèverait à -31% du chiffre d'affaires, en moyenne, par rapport à l'année précédente » (Coppens, 2020). Cette diminution de l'activité a énormément d'impact sur l'économie. Premièrement, le **PIB** a chuté de 3,9% rien qu'au premier trimestre de 2020. Le **taux d'emploi** a diminué et est passé de 65,3 % en 2019 à 64,7 % en 2020 et le taux de **chômage** s'est légèrement élevé avec un passage de 5,4 % en 2019 à 5,6 % en 2020 (Economie, 2021). Le chômage temporaire est devenu récurrent ; le manque d'activité et de revenu des entreprises, poussent les dirigeants à mettre une partie de leur travailleur en arrêt de travail temporairement. Enfin, cette diminution du chiffre d'affaires a poussé un grand nombre d'entreprises à repousser les échéances de leurs plans d'investissement.

Ensuite, le coronavirus a provoqué une **incertitude** maximale et les perceptions de cette crise sont très variées. La majorité des managers d'entreprise interrogés par Jean Moscarola et Bérangère Deschamps (2020) considèrent que cela aura un impact négatif sur les sociétés alors que d'autres voient en cela un impact positif pour le développement de l'**innovation** et de nouvelles technologies. Mothe et Poussing (2020) appuie le second point et affirment que les modes de fonctionnement vont évoluer principalement au niveau digital et électronique. Selon eux, les managers ont eu plus de temps pour repenser leurs activités et leurs stratégies.

2. L'impact du coronavirus sur le football belge

En parcourant les articles de presse, il est assez évident que le football a, lui aussi, été impacté par la crise sanitaire. En effet, le 06 mai 2020, la RTBF titrait que « Le CNS¹ décrète l'arrêt du championnat de Belgique de football » (Weynants, 2020). Pour la fin de la saison 19/20, l'Union belge avait pris la décision d'arrêter tous les championnats, amateur et professionnels et de se tourner vers l'organisation de la prochaine saison. Le football belge s'était donc arrêté pour des raisons sanitaires dès mi-mars. Pour la reprise de la saison 20/21, la Pro League avait élaboré un protocole qui devait permettre aux clubs d'accueillir un nombre limité de public dans les stades. Ce protocole garantissait le port du masque obligatoire et une distance physique entre les bulles de quinze personnes maximum (Belga, 2020 b). Malheureusement, cela n'aura pas duré longtemps car, dès la fin du mois d'octobre, le CNS a annoncé que toutes les rencontres devaient se dérouler sans public (Belga, 2020 c). À la suite de cette annonce, les supporters ne sont plus revenus dans les stades pour toute la saison.

Il a fallu attendre la saison 2020-2021 pour voir la reprise des championnats professionnels. Ceux-ci ont donc repris le 7 août 2020, dans des conditions particulières et différentes des autres années. Le nombre de matchs par exemple a été réduit en limitant le nombre d'équipes participant au play-off 1 à quatre équipes au lieu de six. Malheureusement les équipes amateurs ont dû quant à elles, encore attendre avant de pouvoir remonter sur les terrains. Cet arrêt de l'activité a eu et aura plusieurs conséquences.

2.1. Les mesures prises par L'Union belge

Le virus se propageant relativement vite, l'union Belge a dû mettre en place certains dispositifs afin de limiter au maximum les risques de propagation de la maladie. Selon Medhi Bayat², une **cellule de crise**, regroupant des francophones et des néerlandophones, responsables du football professionnel ou amateur, a été mise en place. Son rôle était d'agir, comme dans les gouvernements, dans le but de décider, de manière collégiale, des mesures et des solutions proposées par la fédération. Cette cellule a permis d'aider en partie les clubs notamment sur le plan financier en proposant de payer moins de cotisation, moins de taxe fédérale, de réduire le coût des assurances. Elle a également essayé de jouer un rôle d'arbitre afin que les décisions prises soient les plus équitables possible et limitent au mieux les risques d'infection et de

¹ Conseil national de sécurité

² Voir annexe 3.D. interview Medhi Bayat.

propagation du coronavirus. Bien que son rôle était d'aider au maximum les clubs, cette cellule de crise a dû prendre des décisions en fonction des règles gouvernementales, qui ont eu un impact au niveau organisationnel mais également financier pour les clubs.

Premièrement, les joueurs et les membres des staffs techniques étant susceptibles d'être contaminés par le COVID-19, la fédération a exigé qu'ils soient testés régulièrement afin de s'assurer qu'ils ne soient pas porteurs du virus et d'éviter au maximum la propagation de celui-ci entre les clubs. Pour ce faire, Stijn Van Bever, porte-parole de la Pro League, avait annoncé que le personnel des 24 clubs devait être testé chaque semaine tant que la pandémie l'imposerait. Avec entre 30 et 35 personnes par club, rien qu'entre la fin du mois de juin et la reprise du championnat, le 07 août, c'est-à-dire 7 semaines, cela faisait déjà 12.000 tests. Ces tests coûtant 54 euros, le budget de ces 7 semaines était déjà évalué à 600.000 euros (Libois, 2020). De plus, le 31 octobre 2020, le soir titrait : « le testing a déjà coûté 1,2 million d'euros aux 25 clubs de la Pro League » (Le Soir, 2020). Toute cette démarche engendre donc un certain coût économique pour les clubs.

Ensuite, pour limiter les risques de contamination, « la Pro League avait érigé un nouveau point de règlement pour interdire les célébrations sur le terrain ou dans les vestiaires. Des amendes allant jusqu'à 10.000 euros pour les clubs de D1A, 5000 euros pour les clubs de D1B, et de 750 euros pour les joueurs étaient prévues en cas d'infraction au protocole Covid-19 ». Le compte Twitter de Pro League a ensuite annoncé que « les indemnités seront intégralement reversées à Télé-Accueil, ils offrent, durant cette période, une oreille attentive aux personnes qui en ont besoin. » (Belga, 2021).

Les plus touchés par cette pandémie sont les jeunes adolescents entre 12 et 18 ans qui n'ont pas pu jouer au football dû aux mesures prises pour limiter la propagation du virus. En effet, la Pro League n'a permis qu'au moins de 12 ans, aux espoirs (entre 19 et 23 ans) et aux professionnels de jouer. « La Pro League a pris cette décision de son propre chef à cause de l'augmentation préoccupante du nombre de contaminations au sein des différentes équipes. Elle [estimait] aussi que des mouvements de grande envergure de jeunes [n'étaient] pas opportuns. Les équipes espoirs [ont continué à jouer] car elles [étaient] soumises au protocole de la Pro League au même titre que les équipes premières » (Belga, 2020).

Enfin, lorsqu'un joueur était testé positif au coronavirus, il devait se confiner et ne pouvait évidemment pas participer aux matchs ni aux entraînements. Les joueurs étant souvent en

contact les uns avec les autres, il y avait de grands risques que lorsqu'un membre de l'équipe était touché, d'autres le soient également. Cela a donné lieu à beaucoup de matchs reportés qui ont dû être reprogrammés. Suite à cela, nous avons connu des week-ends où 3 des 9 matchs ont été reportés et reprogrammés. « Le responsable du calendrier, Nils Van Brantegem, a pu simplement tenter de faire un puzzle pour trouver une date convenable aux rencontres reportées » (Proximus, 2020). La situation aurait pu devenir plus problématique si une ou plusieurs journées complètes avaient dû être annulées.

2.2. La baisse de revenu

L'impact certainement le plus conséquent est la diminution des revenus pour les clubs professionnels en Belgique. Selon le site web de la Pro League (2020), « une comparaison des déclarations TVA des clubs de la Pro League de mars à septembre 2019 par rapport à la même période en 2020 montre une diminution des revenus de près de 50 % ». Les matchs se jouant à **huis clos**¹, il y a une énorme perte de revenu au niveau de la billetterie et du commercial. Les supporters ne payent plus de tickets pour accéder au stade et ils ne consomment plus de boissons ni de nourritures dans les petites restaurations liées au club. La Pro League évalue cette perte de revenu à 275 millions d'euros. Pascal Scimè (2020) explique également que cette diminution de revenu a également entraîné une augmentation des pertes annuelles. Selon lui, « les 24 clubs professionnels accusent, ensemble, une perte consolidée de 91 millions d'euros pour la saison 19/20, un montant presque doublé par rapport à la saison précédente (48 millions d'euros) ». Ces pertes seraient liées d'une part au « maintien des coûts fixes (coûts salariaux, infrastructure, le non-recours au chômage technique) » (Pro League, 2020) et d'autre part aux salaires des joueurs qui « sont en augmentation constante et pèsent de tout leur poids sur la rentabilité des clubs » (Scimè, 2020). Le rapport coûts salariaux/revenu des clubs de Pro League, s'évaluerait à environ 55 % pour les périodes hors coronavirus (Deloitte, 2020). Mais, depuis l'arrivée du virus, cette proportion a augmenté et est passée à 61,2 %. Cette augmentation s'explique à la fois par la diminution des revenus mais, aussi par l'augmentation de la charge salariale (Deloitte, 2021).

Pour certains clubs, ces pertes ont pu être, en partie, compensées par une croissance considérable des primes de participation de l'UEFA. Celles-ci ont augmenté de plus de 15

¹ Dans le domaine du sport, le terme « huis clos » (ou « vase clos ») désigne des matchs qui ne sont pas ouverts au public. (Wikipédia, 2021)

millions d'euros entre la saison 18/19 et la saison 19/20, soit une croissance de 25 %. Malheureusement, ces primes ne sont perçues que par les clubs ayant participé à une compétition européenne, c'est-à-dire, la Champion's League ou l'Europa League. Pour la saison 19/20, les 79 millions d'euros de prime se sont répartis entre le Club Bruges, le KRC Genk, le KAA Gent, le Standard de Liège et le Royal Antwerp FC (Deloitte, 2021).

Le second point qui a impacté les finances des clubs est au niveau du marché des transferts. Selon Mehdi Bayat¹, ce sont les équipes des grands championnats qui alimentent les plus petits championnats, comme la Pro League, en y achetant des joueurs. Ces clubs aisés sont généralement gérés par des personnes fortunées, qui subventionnent leur club. Ce sont des mécènes. Cependant, le coronavirus a eu un impact conséquent sur l'économie et donc sur le marché du football. Les grands clubs ont eu d'importantes pertes de revenus et ont par conséquent, incorporé moins de fonds sur le marché footballistique. Selon un rapport de la FIFA (2020), le montant dépensé lors de la période des transferts dans le monde aurait baissé de plus de 30 % entre l'été 2019 et l'été 2020. Les chiffres seraient passés de 5,8 à 3,92 milliards de dollars. Ce **ralentissement du marché** a donc provoqué une baisse de la valeur des joueurs et les opportunités de réaliser des profits sur le marché des transferts ont diminuées. Les équipes du championnat belge ayant des tendances plutôt vendeuses qu'acheteuses (le résultat net de la saison 18/19 était évalué à 22,4 millions d'euros (Deloitte, 2020)) se sont vues contraintes de renoncer à une autre potentielle source de revenu. Selon Mehdi Bayat, il faudra entre une et deux années avant que de nouvelles personnes opulentes rentrent sur le marché et le réalimentent.

Enfin, au niveau des écoles de jeunes, les **subsidés** du « label jeune » n'ont pas été reçus deux années de suite. Ces derniers sont calculés par étoile ; 1.000 € pour une étoile, 5.000€ pour les deux et 10.000 pour les trois étoiles. Ces étoiles se calculent en fonction de différents critères tels que le recrutement de coach diplômés. Les clubs de Pro League, ayant en principe 3 étoiles, affichent donc une perte sèche équivalent à 20.000 € alors que ces revenus faisaient partie de la projection budgétaire. Selon la ministre des Sports, Valérie Glatigny il n'y a plus d'argent pour payer ces subsidés (Martin & Carlier, 2021).

Cette section nous permet d'illustrer l'importance des revenus stables et permanents qui peuvent rentrer notamment grâce aux actionnaires ou aux contrats avec les chaînes de

¹ Voir annexe 3.D interview Medhi Bayat.

télévision. Pierre François, CEO de la Pro League dit d'ailleurs sur le site de la Pro League: « Je pense en premier lieu au contrat médias conclu avec Eleven Sports, lequel offre aux clubs des revenus garantis pour les 5 prochaines saisons, le contrat avec le naming sponsor, AB Inbev ou les différents contrats conclus au niveau des clubs. La Pro League tient à remercier ces partenaires pour leur soutien en ces temps compliqués et surtout à remercier la fidélité et l'engagement des supporters qui continuent à montrer leur soutien à leurs clubs durant cette période et soutiennent ainsi littéralement l'avenir de nos clubs » (Belga, 2020 d).

2.3. L'impact sur les joueurs

Selon une interview de Jean-Michel De Waele, sociologue du sport à l'ULB, la pandémie et l'arrêt des championnats a impacté la situation financière des clubs et cela devrait se traduire en une **baisse des salaires**, une réduction de la taille des noyaux et un dégraissage plus rapide des clubs (Bouche, 2021). C'est le cas par exemple du club de l'Olympique de Charleroi, évoluant en National 1, et qui est donc considéré comme un club amateur. Les Olympiens n'ont disputé qu'un seul match lors de la saison 20/21, à l'occasion d'un match de coupe de Belgique (compétition professionnelle) mais en dehors de ce match, le club n'a pas pu assumer les salaires de ses joueurs et a été contraint de les mettre au chômage (Charlier, 2021). Il est important d'être conscient que les salaires de footballeurs ne sont pas toujours aussi élevés pour tous. Certains joueurs, de plus basses divisions ou évoluant dans d'autres championnats avec moins de moyens, touchent des salaires moyens, voir bas par rapport aux salaires des joueurs professionnels de leur pays qui gagnent plus que la moyenne. En Belgique, « selon les niveaux, les sommes tournent en moyenne autour de 500 à 600 euros nets par mois en provinciale et de 1 000 à 1 500 dans le semi-professionnel » (Dehin, 2020). Ces joueurs n'ont donc pas les mêmes moyens financiers que les professionnels et cet arrêt du championnat, a rendu les joueurs plus vulnérables et leur santé mentale pourrait être impactée. En effet, un **sentiment d'incertitude** s'est installé chez eux, car ils ont vu leur sécurité financière diminuer. D'une part, leurs salaires risquent d'être réduits ou reportés et d'autre part, les possibilités futures d'emploi risquent d'être amoindries. De plus, « la FIFPro, le syndicat international des joueurs, craint que de nombreux footballeurs ne souffrent de troubles psychologiques en raison des mesures prises dans la lutte contre l'épidémie de coronavirus. Cela concerne principalement les footballeurs qui jouent dans des ligues étrangères et vivent souvent seuls » (Le Soir, 2020).

Ensuite, la **santé** des footballeurs peut-être en danger. Selon Jean-Bernard Fabre, docteur en physiologie « les sportifs de haut niveau, (...) pratiquent à haute intensité et s'ils ont une

pathologie cardiaque sous-jacente liée au Covid-19, ça peut être dangereux ». Il faut donc être vigilant et surveiller les joueurs ayant été touché par le virus (Kernivinen, 2020). En effet, selon un rapport de Deloitte (2021) le nombre de joueurs ayant été en incapacité temporaire de jouer au football dû à une blessure, a augmenté lors de la saison 20/21. C'est le cas par exemple pour le Standard de Liège et l'Union Saint-Gilloise où le nombre de blessures empêchant les footballeurs de jouer a augmenté de 37 % et 54 % respectivement. Cela peut s'expliquer soit par l'augmentation du nombre de matches joués, soit par la faible reconstruction physique des joueurs après leur longue période sans entraînement ou encore suite aux conséquences que peut avoir le coronavirus sur la condition physique.

2.4. Les conséquences à long terme

Le covid a eu un impact considérable au niveau financier sur le monde du football et cela pourrait se répercuter sur les saisons à venir. Premièrement, suite à l'interdiction en cours de saison, d'accueillir du public dans les stades, les clubs ont dû mettre en place des politiques de remboursement ou de report des abonnements. Selon une étude réalisée par Deloitte (2021), cela pourrait entraîner un « **ricochet** sur la saison 21/22 », car cela diminuera les potentielles rentrées pour cette saison. Selon Deloitte (2021), les clubs risquent également de devoir **étaler leurs pertes** de 2020-21 sur les années à venir. Ensuite, Jean-Michel De Waele, explique que cela aura un impact sur le marché financier du football pendant plusieurs années et particulièrement sur le championnat belge. Pour lui, les clubs des grands championnats comme l'Angleterre, l'Allemagne et l'Italie risquent d'être en difficulté financière et vont donc limiter leurs dépenses sur le marché des transferts. Cela n'arrange pas les clubs des petits championnats comme la Belgique, car ces derniers profitent des mercatos pour équilibrer leurs comptes. Ils vivent de la vente de joueurs aux grands championnats. À long terme, c'est le salaire des joueurs qui pourraient être affecté également. Afin de contrer la diminution des recettes, les managers pourraient diminuer progressivement les salaires (Bouche, 2021).

Les **jeunes** en formation sont également fort touchés. Premièrement, le confinement a limité la capacité de s'entraîner et ils vont donc devoir rattraper leur retard sur les équipes premières qui elles, ont pu reprendre assez rapidement leur activité. Ensuite, les managers risquent de limiter la taille de leurs effectifs professionnels et les jeunes pourraient en faire les frais. Il se pourrait que les opportunités pour intégrer l'équipe première soient limitées dû à un manque de place (FIFPRO, 2020).

2.5. Les possibilités d'amélioration

Selon Pierre-Yves Hendrickx¹, la fédération devrait améliorer sa gestion de crise et être capable de « prévoir l'imprévu » plus efficacement. Selon lui, il n'y a pas eu assez d'uniformité dans la prise de décision et dans l'établissement des mesures lors de la pandémie. Cela a créé certains problèmes juridiques et apporté de l'incertitude pour les dirigeants de club. Rachid Elhoudifi² affirme que plusieurs fois, au Sporting de Charleroi, les dirigeants ont cru qu'ils pourraient à nouveau remplir leur stade, mais que les décisions gouvernementales en ont, à chaque fois, décidé autrement, souvent au dernier moment. Une cellule de crise plus permanente avec des protocoles prédéfinis pourrait être mise en place afin de limiter au maximum ces problèmes d'incertitude et d'incohérence à l'avenir.

3. L'impact sur le Sporting de Charleroi

« On est touché, mais pas mortellement ». C'est ce que Rachid Elhoudifi³ explique à propos de la gestion de la crise au sein du club carolo. Contrairement à d'autres clubs en Belgique et en Europe, le Sporting de Charleroi s'est montré relativement efficace dans sa lutte contre la pandémie. Évidemment, même si le Sporting a pu surmonter la crise sanitaire, cela n'est pas resté sans conséquences.

3.1. L'impact financier

L'impact financier est le plus important sur le milieu du football, mais également sur le Sporting de Charleroi. L'absence de supporter dans le stade a été vécue comme une **saison blanche** au niveau économique par les dirigeants carolos. En effet, cela a eu un impact considérable sur les recettes du club. Rachid Elhoudifi, responsable de la comptabilité, qualifie cette période de **catastrophe financière** de par la diminution des recettes associées à la pérennité des coûts, qui sont restés inchangés et qui ont dû être payés grâce aux fonds propres du club.

L'interdiction de public lors des matchs a plusieurs conséquences. Premièrement, le club n'a plus eu **aucune recette** via la **billetterie**, il n'y a pas eu de vente de tickets les jours de match et les abonnés n'ont pas pu assister aux matchs et ont donc dû être remboursé ou dû reporter leur abonnement à la saison suivante. Pour les partenaires du club qui possédaient un

¹ Voir annexe 3.B interview Pierre-Yves Hendrickx.

² Voir annexe 3.A interview Rachid Elhoudifi.

³ Voir annexe 3.A interview Rachid Elhoudifi.

abonnement en Business-Seat¹ ou en VIP, ils n'ont eux aussi pas pu en profiter et Walter Chardon, le directeur commercial a dû trouver des **solutions de compensation** afin de garder les partenaires au sein du club. Il leur a ainsi proposé des solutions telles que des reports d'abonnement, des remboursements ou bien des compensations commerciales telles que la gratuité d'un panneau publicitaire. Deuxièmement, tout le commercial qui gravite autour des matchs de football a également été impacté. La buvette, la vente de maillots et de souvenirs n'a plus apporté de profit au club hormis certaines ventes en ligne.

Ensuite, les **coûts** sont restés **inchangés**. Charleroi est l'un des rares clubs à n'avoir pris aucune mesure vis-à-vis des salaires de ses joueurs. Il n'y a pas eu de chômage économique ni de report ou de réduction de salaire. Les autres charges, au niveau des infrastructures ont, elles aussi, été maintenues. Seules les charges telles que les taxes fédérales et les cotisations ont pu être réduite grâce aux mesures prises par l'Union Belge de Football. Le club a pu cependant compter sur ses **fonds propres**, acquis lors des précédentes années, grâce à la vente de certains joueurs, pour compenser les pertes de revenus et ne pas devoir reporter ses coûts.

Selon Pierre-Yves Hendrickx², le plus gros impact se fera sentir lors de la saison 21/22. L'année covid a eu un impact sur le cash-flow³ du club mais l'année d'après, le bilan⁴ sera affecté. Comme dit précédemment, les abonnements des partenaires et des supporters ont été payés et le club a généré des revenus grâce à cela. Mais ces abonnements vont devoir être remboursés, reportés ou compensés, ce qui signifie que le club n'aura pas de rentrée à ce niveau-là, mis à part les nouveaux partenaires et nouveaux supporters qui viendront s'ajouter. L'impact financier s'étale donc sur 2 ans minimum.

Finalement, les dirigeants carolos estiment que la crise sanitaire a provoqué une perte quasi-totale des recettes de billetterie et des recettes diverses réalisées pendant les matchs. Cela correspondrait à une **perte opérationnelle d'environ 50 %**. Cependant, selon Pierre-Yves Hendrickx⁵, en termes de chiffre et de bilan final, ce ne sera pas le cas, car le Sporting de Charleroi a su compenser ces pertes de revenus grâce aux résultats réalisés sur les transferts et le club devrait finir l'année légèrement en positif ce qui est synonyme de très bonne gestion.

¹ Place dans le stade offrant un siège confortable à l'intérieur, une place de parking et un accès avant, pendant et après le match l'accès à un restaurant (Sporting de Charleroi, s.d.).

² Voir annexe 3.B interview Pierre-Yves Hendrickx.

³ Instrument pratique permettant de mesurer le flux de trésorerie dont dispose une entreprise (IG, s.d.).

⁴ Etat de l'actif et du passif d'une entreprise (Larousse, s.d.).

⁵ Voir annexe 3.B interview Pierre-Yves Hendrickx.

3.2. L'impact sur la formation des jeunes

Grâce aux mails envoyés par la Pro League au secrétariat du centre de formation du Sporting de Charleroi, il a été possible de retracer l'influence du coronavirus sur la pratique du football chez les jeunes (voir annexe 4).

Lors de la saison 20/21, diverses mesures sanitaires ont été appliquées par la Pro League concernant les jeunes élites pour respecter les différentes dispositions légales prises par le gouvernement belge en fonction du contexte évolutif du Covid-19. Ces mesures se sont avérées être de plus en plus restrictives, au fil de la saison, quant à la pratique du football. En effet, la Pro League avait tout d'abord élaboré un « Protocole Jeunes Elite Pro League » qui devait s'appliquer dès le 1^{er} juillet. Ce protocole devait permettre aux jeunes, de toutes les catégories d'âge, de participer aux entraînements collectifs et aux matchs avec comme condition le respect des mesures sanitaires imposées par la Pro League. Malheureusement, les compétitions Youth Elite ont dû être suspendues le 15 octobre 2020, avec malgré tout une possibilité d'organiser des entraînements. Le 06 novembre, les moins de 12 ans (inclus) étaient autorisés à s'entraîner et à organiser des matchs amicaux. Les plus âgés étaient contraints de s'exercer par groupes de quatre, maximum. Seuls les U21 ont été autorisés à s'entraîner en groupe et à jouer des matchs amicaux à condition de présenter un test Covid négatif. La Pro League a ensuite plusieurs fois prolongé ces mesures pour finalement annoncer l'arrêt définitif de toutes les compétitions jeunes de la saison 2020/2021. Seuls les U21 ont pu continuer les matchs amicaux et les entraînements collectifs.

Selon Alain Decuyper, directeur technique de l'école des jeunes à Charleroi, le coronavirus a eu un **impact considérable sur la formation des jeunes** au sein du club. Cela est dû principalement à la suspension des matchs et à l'interdiction de s'entraîner à plus de 4 personnes à la fois. Selon lui, « le match est un outil incontournable, tout comme la dimension collective des entraînements ». De plus, « nous sommes dans un sport de contacts, de duels, d'oppositions et de compétitions, ce sont des ingrédients qui nourrissent le mental du joueur et ses performances physiques ». Pour les plus jeunes d'entre eux, le football est encore un loisir et sans les matchs, ils en bavent en termes de plaisir. Cet arrêt a un impact général. « On est pratiquement à cinq mois d'arrêt, ce qui est énorme dans un parcours de formation, que ce soit dans le foot ou pas. Mais plus tu es âgé, plus cet arrêt est contrariant ». En effet, pour les plus de 16 ans, le football devient de plus en plus une perspective de carrière. Ils vont devoir prouver

leur niveau pour passer dans l'équipe première ou bien convaincre une autre équipe de les recruter. Mais comment le faire s'ils ne jouent pas de match ? (Stévenne, 2021)

Au niveau budgétaire, Alain Decuyper considère « qu'on ne peut que remercier le club ». L'impact financier est non négligeable, mais pourtant, la direction du Sporting ne délaisse pas son centre de formation et continue malgré tout d'alimenter les caisses et de faire les investissements nécessaires (Stévenne, 2021).

3.3. Impact sur les résultats sportifs

« Le huis clos défavorise les clubs aux publics chauds » (Pairoux, 2021). Selon les chiffres de ces dernières années, des équipes comme Bruges, Gand, Charleroi et le Standard n'avaient plus gagné aussi peu de points lors de leur 10 premières rencontres à domicile en championnat depuis respectivement, 2010, 2012, 2013 et 2014. Cette observation est encore plus marquante lorsque nous savons qu'à l'extérieur, leurs résultats restent pratiquement inchangés lors de la saison impactée par le Covid-19 par rapport à la saison précédente (Pairoux, 2021).

Le Sporting de Charleroi a la particularité d'avoir des supporters considérablement investis pour leur club. Pierre-Yves Hendrickx explique dans une interview pour La Nouvelle Gazette que l'obligation de jouer la compétition à huis clos a provoqué une certaine frustration de la part des fans des zèbres. Pour lui, cela a provoqué un manque terrible pour ceux qui sont « accros à leur club ». Le public carolo a la capacité d'influencer le résultat d'un match et peut parfois le faire basculer (Helson, 2020). On voit d'ailleurs que les carolos avaient gagnés 32 points en seulement 14 matchs à domicile (2,3 points/match) lors de la saison 19-20 contre seulement 21 point en 17 matchs (1,2 points/match) lors de la saison 20-21 jouée sans public (TransferMarkt, s.d.). Selon le secrétaire général du club, les supporters auraient pu éviter cela et contrer les moments de up and down mentaux que les joueurs ont pu avoir lors des matchs.

Ensuite, Pierre-Yves Hendrickx¹ considère que le Sporting a, lui aussi, été impacté par les contaminations au covid-19 des joueurs et du staff (la moitié de l'effectif, joueur et staff, a été testé positif). Cela n'a jamais eu d'impact sur les disponibilités des joueurs pour les sélections de matches, mais cela a malgré tout eu certaines conséquences négatives. Le cas de Shamar Nicholson, par exemple, qui avait été bloqué en Arabie Saoudite suite à un test positif avec son équipe nationale, n'avait pas pu s'entraîner avec le groupe, mais avait pourtant joué un match

¹ Voir annexe 3.B interview Pierre-Yves Hendrickx.

directement à son retour. (Helson, 2020). Au niveau organisation et cohésion de groupe, ce n'était pas l'idéal de ne pouvoir travailler qu'avec les membres négatifs au coronavirus.

Il faut également prendre en compte l'impact que le coronavirus peut avoir eu sur la **condition physique et mentale** des joueurs. En effet, une étude allemande a montré que les personnes ayant contracté la maladie pouvaient être affectés à long terme par des difficultés cardiaques et/ou des problèmes de fatigue (Mell, 2021). Cela a été le cas pour certains joueurs du Sporting de Charleroi, comme nous le confirme Pierre-Yves Hendrickx et Mehdi Bayat¹. Ces derniers nous expliquent également que certains, détachés de la réalité de la vie de star à laquelle ils sont normalement destinés grâce à leur carrière de footballeur, ont eu quelques signes de dépression et leur santé mentale n'était pas au meilleur niveau. L'absence de contact avec leur famille et leurs amis a également été l'une des causes de ce déficit. Une perte de capacité physique ou mentale influence le niveau de jeu des joueurs, et donc les résultats sportifs.

3.4. L'impact sur les méthodes de travail

Selon l'article 2 de l'arrêté ministériel portant des mesures d'urgence pour limiter la propagation du coronavirus COVID-19 (2020), le gouvernement belge avait pris la décision d'obliger toutes les entreprises qualifiées de non essentielles quelle que soit leur taille à imposer le **télétravail** à ses employés. Selon Pierre-Yves Hendrickx, pour un milieu comme celui du football, cela a été très compliqué à organiser. Habituellement, c'est un milieu où il y a énormément de contact humain au niveau commercial. Cela était également compliqué, car une partie des activités (entraînement, match, et cetera) se déroulaient en présentiel.

Ensuite, le Sporting de Charleroi a profité de la pandémie pour développer son **secteur digital** et améliorer son site internet et sa vente en ligne. L'e-shop était le seul moyen de continuer à générer des recettes opérationnelles grâce à la vente de maillot et de produits dérivés. Le club a également organisé son tout premier « Fan-Day » virtuel afin de garder un minimum de contact avec ses fans et ses partenaires.

3.5. Les conséquences à long terme

Bien que le Sporting de Charleroi soit parvenu à terminer l'année avec un léger bénéfice, le club a malgré tout dû puiser dans ses réserves et **utiliser les fonds propres du club pour**

¹ Voir annexe 3.B interview Pierre-Yves Hendrickx et annexe 3.D interview Mehdi Bayat.

survivre aux 14 mois de pandémie durant lesquels il n'y a eu aucun revenu. Pour rattraper cela et renflouer les caisses, les carolos risquent de devoir, dans les années à venir, se séparer plus régulièrement de leurs joueurs sur le marché des transferts, au risque de diminuer les performances sportives. Cela permettrait ainsi de retrouver une sérénité et des fonds propres solides afin de mener à bien leurs objectifs tout en maintenant une certaine stabilité. Mehdi Bayat¹ a annoncé que le club avait pour habitude de vendre entre un et deux joueurs par saison, mais qu'il allait devoir à présent en vendre certainement deux, voire plus, pour compenser les pertes de revenus. De plus, il y a un risque que le club soit tenu d'attendre quelques mois avant de pouvoir réaliser des opérations intéressantes au niveau du mercato. Comme expliqué précédemment, le marché du football s'est dévalorisé. Cela se répercute sur la valeur des joueurs. Les clubs n'ont plus les mêmes moyens qu'auparavant et dépensent donc moins en transfert. L'administrateur délégué carolo considère qu'il faudra au moins 18 mois (si la vie revient à la normale) pour que le marché se relance et que les footballeurs reprennent de la valeur. Le club, ne souhaite donc pas brader au plus vite ses joueurs et est prêt à attendre que le marché se rétablisse et que les joueurs réalisent une bonne saison afin d'en tirer un maximum de bénéfice.

À long terme, la crise sanitaire risque de **reporter les échéances** de certains objectifs. En effet, bien que le Sporting soit parvenu à maintenir ses finances au vert, c'est au niveau administrative qu'il pourrait y avoir un léger frein pour certains objectifs. C'est le cas, par exemple, pour la construction du nouveau stade qui devrait aboutir en 2024. Les dirigeants carolos sont confiants quant à la possibilité d'assumer ce projet financièrement, mais certains points administratifs tels que les autorisations communales et les permis de bâtir ont pris du retard.

Finalement, Walter Chardon², directeur commercial, considère que le coronavirus aura également des conséquences positives pour le Sporting. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, le nombre de partenaires commerciaux a augmenté suite au covid, tous les partenaires des zèbres ont renouvelé leur contrat et « plein de **nouveaux partenaires** ont débarqué ». Selon lui, les carolos ont acquis pas mal de crédibilité auprès de bons nombres de personnes en démontrant que c'était un club avec une très bonne stabilité financière et qui allait continuer de

¹ Voir annexe 3.D interview Mehdi Bayat.

² Voir annexe 3.C interview Walter Chardon.

grandir. De plus, il pense que les fans de football ont envie de profiter, de revivre comme avant et que le Sporting redevient « the place to be » ce qui attire de nouveaux partenaires.

4. La gestion de crise par le Sporting de Charleroi

Comment le club a-t-il fait pour surmonter cette crise et limiter les dégâts de la pandémie ? Cette question a été posée aux dirigeants du club Carolo afin de comprendre quelles stratégies ont été mises en place pour survivre face au coronavirus.

Financièrement, le club considère qu'il n'y a pas réellement eu de stratégie en place. Les dirigeants carolos ont essayé d'exploiter au mieux les ressources financières acquises lors des précédentes années. Comme dit précédemment, une des forces du R.C.S.C. est sa stabilité et sa capacité à réinvestir intelligemment ses profits. Selon Pierre-Yves Hendrickx, cette force a été un atout majeur dans la lutte du club face à la pandémie (« le club survit grâce à notre bonne gestion passée car on n'a pas un franc qui rentre en dehors des droits télé » (Helson, 2020)). La plupart des bénéfices réalisés grâce aux transferts lors des années précédentes permettent de survivre à cette année catastrophique sur le plan financier. Selon Rachid Elhoudifi¹, Medhi Bayat, l'administrateur délégué, a toujours réinvesti les bénéfices des transferts. Ceux-ci n'ont jamais été redistribués aux actionnaires. C'est ce qui a permis au Sporting de Charleroi de consolider des **bases solides** et de fortifier les **fonds propres**. Ces derniers ont alimenté le club durant ces 14 mois sans recettes et ont permis de maintenir les objectifs en place, de payer les charges et les salaires. La seule stratégie en place, au niveau financier, durant la période de crise, était une stratégie cherchant à **compenser** ou à **minimiser** au maximum les **pertes sèches** en essayant de reporter certaines charges. Enfin, le club souhaite mettre en place une stratégie, dans les années à venir, permettant de rattraper progressivement les pertes de revenus et de les lisser sur plusieurs saisons. Pour cela, le Sporting compte maintenir, voire renforcer, sa stratégie de réinvestissement et d'économie des profits en continuant à vendre des joueurs chaque année sans pour autant en acheter d'autres pour de grosses sommes.

Ensuite, les dirigeants du Sporting affichent leur envie de **rester proche de leurs fans** et de les garder, de les fidéliser. Selon Pierre-Yves Hendrickx², le club a essayé de maintenir le contact avec ses supporters et tâchera de « faire des actions pour sensibiliser le public pour que [les supporters] reviennent au stade ». Il faudra également les remercier d'avoir été présent pour le

¹ Voir annexe 3.A interview Rachid Elhoudifi.

² Voir annexe 3.B interview Pierre-Yves Hendrickx.

club et d'avoir continué à les encourager depuis de leur domicile. D'autre part, une « **stratégie de compensation** » a été mise en place par Walter Chardon (directeur commercial) qui a fait tout son possible pour garder tous les partenaires du club. Ainsi, tous les adhérents ayant pris des places en Business-Seat ou en VIP ont reçu des propositions leur permettant d'avoir une certaine rentabilité sur leurs investissements. Comme expliqué précédemment, ils ont donc pu choisir entre être remboursé, reporter leur abonnement à la saison suivante ou bien opter pour une compensation commerciale d'une valeur identique, voire supérieure, au montant versé par le partenaire. Cette stratégie a été prolifique puisque tous les partenaires ont décidé de prolonger leur contrat avec le Sporting et d'autres sont venus s'ajouter.

Au niveau du mental et du bien-être des joueurs, le R.C.S.C. a fait son maximum pour être présent et à leur écoute afin qu'ils se sentent bien. Mehdi Bayat¹ explique qu'un **coach mental** est même intervenu afin de suivre les joueurs qui en avaient le plus besoin.

Finalement, Mehdi Bayat, nous a annoncé avoir tenté de faire un peu de lobby et de participer à la réflexion des politiciens afin qu'ils prennent des décisions avantageuses pour le monde du football lors de leurs réunions de concertation. Le but était de les conseiller et de les encourager à aider le football belge à se relancer.

En **confrontant** la théorie (voir la section « gouvernance en période de crise pandémique ») et la pratique, le Sporting de Charleroi semble avoir eu une **gestion efficace de la crise liée au coronavirus**. D'une part, le club carolo a su garantir la continuité de l'activité et garder contact avec ses parties prenantes, notamment en mettant en place une stratégie de compensation des partenaires afin de les garder au maximum au sein de l'organisation. D'autre part, les dirigeants ont su faire face aux nouvelles obligations et ont su gérer les risques. Le club a su lutter contre la perte de revenus grâce à ses fonds propres. Il s'est également assuré de la bonne santé de ses joueurs en faisant notamment appel à un coach mental. Malgré les mesures sanitaires, le Sporting est resté proche de ses supporters et a su les garder impliqués dans le club.

Tableau 1: récapitulatif des impacts du coronavirus sur le Sporting de Charleroi et analyse de la réaction des dirigeants

Impacts du coronavirus sur le Sporting de Charleroi	Importance de l'impact	Réaction de la direction carolo
---	------------------------	---------------------------------

¹ Voir annexe 3.D interview Mehdi Bayat.

Perte de revenu dû à l'absence des recettes de billetterie	4/5 (le club a été forcé de puisé dans ces fonds propres et va devoir les reconstruire, ce qui peut prendre du temps)	Utilisation des fonds propres pour compenser les coûts
Report des abonnements des supporters et des partenaires	3/5 (cela va se répercuter sur 2 saisons)	Stratégie de compensation
Formation des jeunes joueurs freinée	2/5 (cet impact s'applique à tous les clubs et est rattrapable)	1) Maintien des activités au maximum dans le respect des mesures 2) Continuer d'investir dans le centre de formation
Diminution des performances sportives car : 1) Absence de public 2) Indisponibilité des joueurs pour les entraînements 3) Diminution de la condition physique et mentale	2/5 (Charleroi a réalisé une mauvaise saison sportivement mais cela n'aura pas d'impact à long terme)	Intervention d'un coach mental
Télétravail	1/5	Développement de nouvelles techniques de travail et du secteur digital
Démarches administratives pour le nouveau stade ralenties	2/5 (le nouveau stade permettra surement d'améliorer les recettes de billetterie mais le club risque de devoir attendre plus longtemps que prévu)	Malheureusement les dirigeants n'ont pas pu beaucoup réagir. Ils continuent seulement de s'y investir et d'espérer qu'ils garderont leurs échéances initiales

5. Quels enseignements doit-on tirer ?

Cette crise a permis de pointer certaines défaillances dans le milieu footballistique et a montré qu'il faut être préparé à tout éventuel imprévu. Il serait propice d'en tirer des enseignements afin de limiter ce genre d'erreur à l'avenir.

Premièrement, le rapport de la FIFPRO (2020) montre la nécessité d'améliorer la **viabilité financière** du secteur du football. Cette pandémie a montré que les modèles structurels,

réglementaires et commerciaux qui sous-tendent le football professionnel n'étaient pas assez puissant pour lutter contre une telle crise et doivent être revus. Jean-Michel De Waele dit que « l'on ne peut pas tout imputer à la covid ; que la pandémie met en évidence les faiblesses du système, notamment dû à un manque de stratégie à long terme ou encore la présence de commissions exorbitantes payées par les clubs aux agents » (Bouche, 2021). La FIFPRO considère que pour cela, il faut développer la collectivité au niveau de « la vision des parties prenantes sur les mécanismes communs de solidarité et de redistribution afin que le football sorte de cette crise renforcée par rapport à ses débuts » mais aussi au niveau de la gouvernance et des syndicats de joueurs. Il faut selon eux « renforcer les solutions communes entre les clubs, les ligues, les syndicats de joueurs, les fédérations, les supporters et les gouvernements » (FIFPRO, 2020). Pour le Sporting de Charleroi, la crise sanitaire n'a fait que confirmer que leur stratégie, qui peut sembler ne pas prendre assez de risques d'un point de vue externe, est un modèle de gestion exemplaire pour un club de football. Il permet plus de stabilité et une meilleure gestion des risques. Nous verrons cela plus en détail ci-dessous en comparant aux autres clubs belges.

Au niveau des **méthodes de travail**, le coronavirus a prouvé qu'il était possible de travailler à distance de manière presque aussi efficace et de limiter les déplacements qui sont souvent une perte de temps et peu écologiques, même dans le monde du football. Le Sporting a également mis en place un système de réunion par visioconférence notamment pour les rendez-vous commerciaux, et s'est aperçu que cela était tout aussi efficace¹.

6. Le coronavirus est-il le seul élément impactant la santé des clubs ?

Selon Mehdi Bayat², le covid, finalement, ne fait qu'illustrer l'instabilité financière des clubs de football en Belgique. D'après lui, il ne serait pas correct de dire que l'unique cause de cette crise est le covid. Nous allons donc comparer l'état des clubs de football belges avant et après la crise du coronavirus.

Selon les chiffres publiés par la Fédération royale belge de football, seul **cinq clubs** parmi les 24 de Pro League, ont enregistré un **bénéfice** en fin d'année 2019. Ces clubs étaient le Club de Bruges, Charleroi, Saint-Trond, La Gantoise et Waasland-Beveren. Cette statistique s'explique par des coûts trop élevés au niveau notamment des salaires, des coûts des infrastructures, des

¹ Voir annexe 3.B interview Pierre-Yves Hendrickx.

² Voir annexe 3.D interview Mehdi Bayat.

emprunts et des commissions aux agents de joueurs (Sudinfo , 2020). Pour trouver une explication à cela, l'Union Belge a réalisé une enquête, en collaboration avec deux étudiants de l'Université de Gand. Celle-ci a analysé la situation financière des équipes de D1B lors de la saison 18/19. Cette étude a permis de montrer que la liquidité, la solvabilité et la rentabilité des clubs étaient faibles. Cela engendre, à moyen et long termes, des difficultés à rembourser leurs propres dettes et à générer des profits. « La principale méthode pour résoudre ces problèmes est que les **investisseurs étrangers** injectent de l'argent dans ces clubs. Toutefois, un tel modèle de financement est soumis à une forte pression à plus long terme » (RBFA, 2021). Des clubs comme Anderlecht, l'Antwerp et le Cercle de Bruges ont dû ajouter respectivement 27, 13 et 12 millions d'euros à leur capital grâce à leurs actionnaires pour lutter contre les pertes (Sudinfo, 2020).

Pour l'année 2020, année impactée par le covid, **six clubs** ont affiché un **bilan positif**. « Genk, en leader, affiche un bénéfice de 29 millions d'euros sur l'année écoulée. Le FC Bruges est deuxième avec 24 millions d'euros dans le vert. Charleroi, Ostende, Malines et Waasland-Beveren sont les autres clubs en positif » (Le Soir, 2021). Pour les autres clubs, plus de 100 millions d'euros ont dû être réinvestis, depuis avril, par les actionnaires afin de résister à la crise. Peter Croonen, président du Racing Genk et président de la Pro League, considère que le mode de financement dans le football est trop fragile et dépend trop de parties externes. Selon lui, c'est « hallucinant » que le football ait survécu avec un tel mode de gestion alors que presque tous les autres secteurs se seraient écroulés avec de telles pertes (Libois, 2020).

Nous voyons donc que trois des cinq clubs qui étaient en positif avant la période de coronavirus, l'étaient encore par après. Il s'agit du Club de Bruges, de Charleroi, et de Waasland-Beveren. Cela semble confirmer les propos de Medhi Bayat qui affirme que le covid n'est pas la seule explication à la mauvaise santé financière des clubs de Pro League.

7. Les différentes structures en Pro League : comparaison du Sporting de Charleroi à deux autres clubs

Pour mieux comprendre cette instabilité et tenter de déterminer les éléments de gestion inefficaces d'une part et efficaces d'autre part, nous allons analyser, en bref, les différences entre la stratégie de Genk, meilleur élève du championnat en termes de résultats financiers et la stratégie du moins bon, le Sporting d'Anderlecht.

7.1. Le Sporting d'Anderlecht

Anderlecht a affiché le moins bon résultat, de tous les clubs de Pro League, sur l'année 2020 avec une perte de près de 35 millions d'euros (Le Soir, 2021). Le problème semble venir du fait que ses dirigeants comptent sur certains **revenus** qui sont, en fait, trop **volatiles**, comme les primes de l'UEFA et les droits télévisuels, pour être rentable et faire vivre et prospérer le club. Cependant, cette stratégie est trop risquée et des évènements, tels que le coronavirus, peuvent avoir un impact considérable sur la stabilité du club. Selon Mehdi Bayat¹, la « course effrénée aux résultats sportifs » serait une des causes principales à ce problème. Des clubs tels qu'Anderlecht ont tendance à favoriser la **recherche des performances sportives** sur la recherche de stabilité et de réinvestissement efficace des fonds. Pour ce faire, Anderlecht est prêt à dépenser beaucoup lors des mercatos, sans pour autant vendre plus. Ce fut le cas, par exemple, lors de la saison 18/19 où le club avait dépensé plus de 30 millions d'euros, mais vendu pour 17,5 millions d'euros sur le marché des transferts (TransferMarkt, s.d.). L'objectif avec ce type de stratégie est de construire l'équipe la plus compétitive possible afin d'atteindre de bons résultats sportifs et ainsi, prétendre aux primes de l'UEFA, à des droits TV plus élevés ou encore à une augmentation de l'affluence dans le stade. Cependant, dans le football, ce n'est pas toujours l'équipe la plus chère qui gagne et de bons résultats ne sont jamais assurés. Cette stratégie dépend donc de facteurs qui sont extrêmement volatiles. Selon, Peter Croonen, cela apporte du danger sur la stabilité du club. Espérer gagner un titre chaque année n'est pas une politique avantageuse pour améliorer la pérennité d'un club de football (Libois, 2020). Heureusement pour le club de la capitale, son passé a permis de construire des bases et une structure solide. « Anderlecht est trop grand pour disparaître. Les flux de trésorerie sont suffisants pour permettre au club de continuer à fonctionner [...] grâce au soutien de ses riches propriétaires » (Bervoet & Sephina, 2020).

7.2. Le Racing Genk

Avec un bilan comptable affichant 29 millions d'euros de bénéfices et 127 millions de chiffre d'affaires pour la saison 19/20, le Racing Genk était le club le plus prospère du football belge. Contrairement à beaucoup d'autres clubs tels que le Sporting d'Anderlecht, le club n'a pourtant pas de propriétaire-mécène, prêt à **investir régulièrement** afin d'augmenter les capitaux du club ou à intervenir en cas d'imprévu ou de problème financier. Le club limbourgeois a donc

¹ Voir annexe 3.D interview Mehdi Bayat.

une stratégie qui est différente de celle d'Anderlecht. Tout d'abord, Genk est le dernier club belge à être organisé sous forme d'ASBL. Il n'y a pas d'actionnaire principale ni d'investisseur externe. Le club fonctionne avec ses propres ressources. C'est-à-dire qu'il utilise ses fonds propres pour réaliser ses projets et « tous les revenus sont réinvestis dans le département sportif » (Libois, 2020). Ensuite, le club a, évidemment des ambitions sportives et, affiche son envie de titre chaque année, mais sa stratégie n'en dépend pas. Comme le dit le président du club, Peter Croonen, « [Genk] veut faire le mieux possible, mais pas question de se mettre en danger. (...) On reste fidèle à notre propre modèle : viser haut mais en intégrant des jeunes de l'Académie... et ça, on le fait depuis toujours » (Libois, 2021). Le club ne vit pas au-dessus de ses moyens et n'achète des joueurs que lorsque les finances le permettent. Il réinvestit également les bénéfices réalisés lors des mercatos afin d'assurer des **fonds propres solides** et de rester au maximum **indépendant**. Ce fût le cas, par exemple, lors des mercatos de la saison 19/20 où le club avait perçu plus de 76 millions d'euros sur la vente de ses joueurs, des résultats records. Le club, champion de Belgique lors de la saison précédente avait, également profité des primes de L'UEFA grâce à sa qualification en Ligue des Champions. Cependant, malgré de tels revenus, Genk était resté prudent en ne dépensant que 17 millions pour renforcer son effectif (Jous, 2020). Cela a certainement permis aux Limbourgeois de compenser les pertes de revenus liées à la crise sanitaire et ainsi maintenir le club en positif financièrement.

7.3. Analyse

Tableau 2 : récapitulatif de la comparaison du Sporting de Charleroi avec le Sporting d'Anderlecht et le Racing Club de Genk.

	Sporting d'Anderlecht	Racing Club de Genk	Sporting de Charleroi
Principales sources de revenus	1) Investisseurs externes 2) Billetterie, droit TV, sponsoring 3) Primes UEFA	1) Transfert 2) Billetterie, droit TV, sponsoring 3) Primes UEFA	1) Transfert 2) Billetterie, droit TV, sponsoring

Stratégie	Agressive : Dépenses risquées pour maximiser les performances sportives et espérer augmenter les sources de revenus 2 et 3	Prudente : Les performances sportives ne sont pas la priorité bien que Genk joue chaque année une place pour les compétitions européennes. Réinvestissement régulier dans les projets et la construction de fonds propres solides	Prudente : Aucune prise de risque sur le marché des transferts, achats réfléchis. Réinvestissement régulier dans les projets et la construction de fonds propres solides
Utilisation des bénéfices	1) Redistribution aux actionnaires 2) Mercato	1) Réinvestissements 2) Fonds propres 3) Mercato	1) Réinvestissements (nouveau stade par ex.) 2) Fonds propres 3) Mercato
Résultats année covid-19	Mauvais (-35 millions d'euros)	Très bon (+ 29 millions d'euros)	Bon (léger bénéfice)
Source de financement pour compenser les pertes liées au coronavirus	Investisseurs externes	Fonds propres	Fonds propres

La gouvernance du Sporting de Charleroi se rapproche surtout de celle du Racing Genk plutôt que de celle du Sporting d'Anderlecht. C'est un modèle de gestion qui permet d'avoir une **politique d'investissement moins agressive** et qui ne dépend pas, ou peu, d'apport financier fortement incertain tel que les primes de participation aux compétitions européennes. De plus, l'absence de mécène permet plus d'**indépendance** dans la stratégie et moins d'obligation de résultats. Cela permet notamment de réinvestir en fonds propres plutôt que de redistribuer aux investisseurs.

Au vu des résultats financiers de ces trois clubs, il semblerait qu'une stratégie basée sur la construction de fonds propres et de ressources stables, sans faire appel à des parties extérieures au club, semble plus adaptée pour contrer une crise financière. En effet, Genk et Charleroi sont deux clubs avec une gestion budgétaire rigoureuse et qui ont su se consolider une **réserve**

pouvant servir en cas de problèmes, alors que des clubs comme Anderlecht, comptent énormément sur les revenus de leurs investisseurs pour combler les manques et espèrent atteindre de bons résultats sportifs pour générer des bénéfices. En bref, ces clubs vivent grâce à leurs investisseurs et partenaires, dans le but d'espérer gagner au niveau sportif et générer ainsi des revenus. À l'inverse, les clubs comme Charleroi et Genk, vivent grâce à leur activité qui est le football et espèrent obtenir de bons résultats afin de réinvestir les profits, faire grandir le club et améliorer la stabilité. Ce sont deux stratégies différentes. Or, dans une période de crise comme celle du covid, nous observons que la seconde est plus performante et bien plus stable car il y a des **réserves monétaires propres au club** que des clubs comme Anderlecht n'ont pas. Ces derniers doivent donc compter sur leurs investisseurs, qui sont en fait leur « réserve ». Ils en sont dépendants alors que Charleroi et Genk sont entièrement **indépendants**. Les actionnaires n'ont pas toujours les moyens pour compenser les pertes de revenus. Une crise financière pourrait donc engendrer la faillite des clubs tels qu'Anderlecht.

Finalement, Pierre-Yves Hendrickx¹ considère que le Sporting de Charleroi se trouve parmi les meilleurs clubs au niveau **structurel** et **organisationnel**. Selon lui, seul le Club de Bruges, le Racing Genk et la Gantoise surpassent les carolos sur les deux niveaux. Leurs structures sont tout aussi stables que Charleroi mais beaucoup plus importantes. Ensuite, tous les trois profitent de leurs bons résultats sportifs, grâce auxquels les revenus financiers sont plus élevés (parcours en Ligue des Champions impliquant des primes, de meilleurs droits TV et cetera) et leur permettant d'être au-dessus et d'avoir plus de moyens organisationnels que le Sporting de Charleroi. Le Standard de Liège et le Sporting d'Anderlecht sont, selon le secrétaire général carolo, des clubs avec une plus grosse structure, développée progressivement dans le passé et ayant acquis de nombreux partenaires et investisseurs. Mais ces clubs ont également beaucoup de problèmes financiers. Ils sont donc, selon lui, supérieurs au R.C.S.C. au niveau structurel, mais tendent à dépendre fortement de parties externes au club, contrairement à Charleroi, et ne sont donc pas aussi stable sur le plan organisationnel.

¹ Voir annexe 3.B interview Pierre-Yves Hendrickx.

Partie 5 : Conclusion

1. Synthèse

Le Sporting de Charleroi est un club de football, évoluant en Belgique, de type « **rampe de lancement** ». Sa stratégie est de faire grandir des joueurs au sein du championnat belge puis de les revendre vers des championnats étrangers plus prestigieux. Une partie de son Business Model dépend donc fortement des transferts de joueurs. Il adopte une **gouvernance privée et partenariale**. Avec son modèle de gouvernance simple et sous une structure relativement étroite, avec une hiérarchie organisée en départements, le club carolo affiche une stratégie de développement et de croissance tant au niveau sportif que financier. Cette stratégie s'opère avec une vision à long terme de stabilité et de sérénité, grâce aux réinvestissements constants des bénéfices générés, qui ne sont pas redistribués aux actionnaires par les dirigeants. Cette **politique de réinvestissement** a pour but de lutter contre les faiblesses du club ; Charleroi est un club qui vit avec ses moyens. Le club n'a aucun mécène prêt à réinvestir des fonds en cas de besoin. Le club a également connu une très mauvaise période financière lors des années précédant la reprise du club (2012) et essaye donc, à présent, de prendre un minimum de risques. Le club évolue également en fonction de ces différentes parties prenantes telles que ses partenaires et supporters, mais aussi l'Union Belge de football, qui régule le championnat et les normes pour les clubs.

Bien qu'aujourd'hui, le Sporting de Charleroi affiche une bonne santé financière, ses sources de revenus, dépendant fortement de la vente de joueurs notamment, restent relativement risquées et pourraient être renforcées. Grâce à une analyse PESTEL, nous avons pu constater que l'arrivée d'un mécène investi et impliqué dans le club pourrait renforcer la stabilité de celui-ci. De nouvelles sources de revenus pourraient s'ajouter également, notamment au niveau du secteur digital et du marketing. La construction du nouveau stade et le renforcement de la relation avec un large public potentiel permettrait également d'améliorer les recettes de billetterie, ce qui reste actuellement un des points faibles du club.

En mars, 2020, le Covid-19 s'est déclaré en Belgique et a provoqué certains changements au niveau du football tels que l'interdiction d'avoir du public dans les stades, et l'arrêt des compétitions amateurs, des entraînements et matchs de jeunes. Pour le Sporting de Charleroi, comme pour tous les autres clubs belges, cela a eu de lourdes conséquences sur la gestion. Une partie de leurs revenus a disparu, principalement au niveau de la billetterie, la formation des

jeunes talents a été freinée, les résultats sportifs se sont dégradés, surtout à domicile et certains objectifs ont été ralentis au niveau administratif.

Heureusement pour le Sporting de Charleroi, la stratégie en place, visant à garantir de la stabilité et à limiter les risques a permis au club de survivre à la crise provoquée par la pandémie. Le club a toujours opéré avec une **gestion saine et rigoureuse limitant les dépenses inutiles** et cela a aidé les dirigeants à gérer les contrecoups de la crise sanitaire. Effectivement, les réinvestissements réalisés précédemment, ont consenti à construire des **fonds propres solides**. Ces derniers ont permis au club de compenser les pertes de revenus et donc de garder les chiffres dans le vert. Les carolos sont même parvenus à tirer un léger profit sur l'année covid, notamment grâce aux transferts de joueurs. Ils ont également continué à investir dans leurs projets et dans le centre de formation, malgré qu'une partie de celui-ci était à l'arrêt. Le club va cependant devoir continuer ses efforts car le covid a impacté directement le cash-flow lors de l'exercice 2020, mais les bilans des années à venir seront certainement impactés. Ne pouvant pas compter sur des financements externes, le club compte maintenir, voire intensifier sa politique de vente de joueurs et de réinvestissement des profits afin de lisser les pertes de revenus sur plusieurs exercices.

En comparant la gouvernance de Charleroi avec deux autres clubs de Pro League, Anderlecht (ayant une politique différente de celle du Sporting de Charleroi) et Genk (ayant une politique quasiment similaire), nous avons constaté que le mode de gouvernance de Charleroi semblait plus apte à lutter contre des événements tels que ceux provoqués par le virus. En effet, Genk et Charleroi ont des stratégies et une vision proche l'une de l'autre et sont deux des six clubs de Pro League à être parvenus à garder un bilan positif, contrairement à Anderlecht qui est le club à avoir affiché les plus grosses pertes. Le Racing Genk, est le dernier club belge à être organisé en ASBL. Le club n'a pas de mécène ni d'investisseur, contrairement à Anderlecht qui compte sur ses partenaires et actionnaires pour investir des fonds en cas de besoin ou pour développer ses projets. Comme pour Charleroi, la gestion de Genk s'organise avec les propres ressources du club. Nous constatons donc que nous avons d'une part des clubs comme Anderlecht qui organisent leur activité et vivent grâce au financement de leurs investisseurs. Ils espèrent grâce à cela, maximiser leurs chances de bons résultats sportifs afin de réaliser des profits plus importants (primes UEFA, droits TV, affluence dans le stade). D'autre part, les clubs comme Genk et Charleroi ont une stratégie inverse ; ces clubs vivent en fonction des moyens apportés par l'activité sportive. Si les résultats sont bons, alors ils peuvent se permettre de réinvestir plus

et de bâtir des fonds solides. Ils ne prennent pas de risque inutile. Ces deux méthodes de gestion peuvent faire vivre un club, mais le premier paraît moins adapté à la lutte contre les imprévus.

En conclusion, le Sporting de Charleroi a, comparé à la plupart des autres clubs en Belgique, une **structure stable et solide** qui permet de contrer les imprévus. Le club est **indépendant** et a ses propres **réserves** pour lutter contre de potentielles crises financières telles que celle provoquée par le coronavirus. Ses sources de revenus restent cependant dépendantes du marché des transferts et donc d'un facteur externe qui est, la santé d'autres clubs potentiellement acheteurs. Le renforcement des recettes de la billetterie, notamment grâce à un stade plus performant et plus accueillant, l'expansion et le développement d'activités digitales ainsi que l'arrivée d'un partenaire financier stable visant une stratégie long terme sont trois opportunités pour le Sporting de Charleroi qui lui permettraient d'absorber l'impact de nouvelles crises et asseoir sa pérennité.

2. Les limites de cette étude

Ce travail a été réalisé pendant les événements de la crise du coronavirus et non par après. Certaines données récoltées sont des approximations, comme, l'impact financier du coronavirus sur le Sporting de Charleroi. Les dirigeants n'auront des données exactes qu'à la fin de l'exercice, donc après la remise de ce travail. Il sera sûrement intéressant de voir comment les clubs vont rattraper les pertes et gérer les conséquences à long terme de la crise sanitaire.

3. Discussion

Il pourrait être intéressant de réaliser une étude comparative entre les différents modes de gestion des clubs de football en dehors des périodes de crise. Cela permettrait d'étudier d'autres aspects plus en profondeur comme les résultats sportifs, le développement des jeunes, la mise en place de projets sociaux ou environnementaux. Cela permettrait de soulever d'autres questions comme : dans quelle mesure la prise de risque est nécessaire dans la gestion d'un club de sport pour maximiser ses chances de résultats sportifs ?

Aurions-nous un mode de gestion optimal si on combinait la gouvernance de Charleroi avec celle d'Anderlecht ? Il serait intéressant d'analyser les effets de l'arrivée de mécène au sein du Sporting de Charleroi, ou de la mise en place d'une stratégie telle que celle des carolos au Sporting d'Anderlecht. Est-ce que ces clubs deviendraient plus performants et dans quelles mesures prendraient-ils l'avantage sur leurs concurrents ?

D'un point de vue extérieur, et lorsque l'on lit la presse, la situation d'Anderlecht semble catastrophique. Il serait surement intéressant de pouvoir rencontrer certains dirigeants bruxellois pour avoir leur point de vue, voire de réaliser cette même étude sur un autre club. Peut-être, que la situation est plus maîtrisée que ce que nous ne pouvons le croire.

D'ici à quelques années, une analyse de l'état des clubs pourrait être pertinente ; est ce qu'il y aura encore des séquelles ? Est-ce que les clubs qui semblaient s'en sortir le mieux ont pris l'avantage sur les autres ? Ou au contraire, à long terme, leurs structures se seront écroulées car elles n'avaient plus assez de ressources et les autres clubs ont mieux rebondi grâce à leurs revenus externes ?

Pour revenir à notre toute première question, il semblerait que oui, les organisations sportives peuvent avoir la structure pour survivre dans un contexte pandémique. C'est certainement vrai pour le football et pour le Sporting de Charleroi.

Bibliographie

Sources primaires :

Bayat, M. (2021). Administrateur-délégué du Sporting Charleroi. Charleroi. Rencontré le 09 juin 2021.

Chardon, W (2021). Directeur commercial du Sporting de Charleroi. Charleroi. Rencontré le 07 juin 2021.

Elhoudifi, R. (2021). Comptable du Sporting de Charleroi. Charleroi. Rencontré le 03 juin 2021.

Hendrickx, P-Y. (2021). Directeur administratif du Sporting de Charleroi. Charleroi. Rencontré le 04 juin 2021.

Sources secondaires :

7sur7. (2019). Droits TV: combien gagnent les clubs de D1A? Récupéré sur <https://www.7sur7.be/football-belge/droits-tv-combien-gagnent-les-clubs-de-d1a~a9c7532c/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

Alyce, A. (2019). Quel modèle économique pour le football belge ? Récupéré sur <https://www.ecofoot.fr/interview-jean-michel-warquier-modele-economique-jupiler-pro-league-4697/>

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

Andreff, W., & Nys, J.-F. (2002). Introduction. Dans J.-F. N. Wladimir Andreff, *Economie du Sport* (pp. 3-6). Presses Universitaires de France.

Arrêté ministériel portant des mesures d'urgence pour limiter la propagation du coronavirus <COVID>-19. (2020). Consulté le 16 juin 2021, sur <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2020/03/18/2020030331/moniteur>

Bakkour, D. (2013). Un essai de définition du concept de gouvernance. Dans LAMETA, *Etude et Synthèse*.

Banque Nationale en Belgique. (2020). Compte annuel Sporting du Pays de Charelroi.

- Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. Dans *Staps* (pp. 59-81).
- 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*.
- Belga. (2020 a). Coronavirus: la Pro League stoppe les compétitions élites jeunes. *Le Soir*. Récupéré sur <https://plus.lesoir.be/331818/article/2020-10-15/coronavirus-la-pro-league-stoppe-les-compétitions-elites-jeunes>
- Belga. (2020 b). Coronavirus: la Pro League a son protocole pour organiser les matches avec un public limité. *Le Soir*. Récupéré sur <https://plus.lesoir.be/313551/article/2020-07-15/coronavirus-la-pro-league-son-protocole-pour-organiser-les-matches-avec-un>
- Belga. (2020 c). Coronavirus | Plus de public dans les stades en Pro League: «Coup dur». *L'Avenir*. Récupéré sur https://www.lavenir.net/cnt/dmf20201023_01522881/plus-de-public-dans-les-stades-en-pro-league-sans-doute-des-ce-soir-pour-courtrai-anderlecht
- Belga. (2020 d). Le coronavirus a engendré une perte de 275 millions d'euros pour les clubs de Pro League. *L'Avenir*.
- Belga. (2021). Coronavirus : la Pro League inflige 6 amendes pour célébrations trop rapprochées et mauvais ports du masque. *RTBF*. Récupéré sur https://www.rtbf.be/sport/football/belgique/jupilerproleague/detail_coronavirus-la-pro-league-inflige-6-amendes-pour-celebrations-trop-rapprochees-et-mauvais-ports-du-masque?id=10686003
- Belgium.be. (s.d.). *Matches de football*. Consulté le 23 mai 2021, sur Belgium.be: https://www.belgium.be/fr/justice/securite/evenements_publics/matches_de_football#:~:text=La%20loi%20foot%20contient%20les,football%20tant%20nationaux%20qu'internationaux.&text=les%20organisateurs%20de%20matches%20de,et%20pour%20%C3%A9viter%20des%20sanctio
- Berger, M. (2017). *Plan 3-6-9 revisité : Charleroi aligne ses nouveaux objectifs avec force*. Récupéré sur RTBF: https://www.rtbf.be/sport/football/belgique/jupilerproleague/detail_plan-3-6-9-revisite-charleroi-affirme-ses-nouveaux-objectifs-avec-force?id=9504614

- Bervoet, D., & Sephina, M. (2020). Une perte record plonge Anderlecht dans une nouvelle crise. *L'Echo*.
- Bouche, M. (2021). Quel visage pour le football belge après la crise? “Il y aura probablement une baisse des salaires”. *7sur7*. Récupéré sur <https://www.7sur7.be/football-belge/quel-visage-pour-le-football-belge-apres-la-crise-il-y-aura-probablement-une-baisse-des-salaires~a4b55634/>
- Capelle, P. (2018). *La Pro League et Proximus lancent la Proximus ePro League*. Récupéré sur Sport.be: https://www.sport.be/fr/article.html?Article_ID=840777&v=08082017
- Caristan-Llamas, S. (2013). La pression des médias sur les athlètes. *Wordpress*.
- Charlier, C. (2021). Le retour du chômage après le match contre Zulte Waregem? *La Nouvelle Gazette*.
- Charreaux, G. (1996). *Vers une théorie du gouvernement des entreprises*.
- Chenel, T. (2020). Les 7 clubs de football qui ont dépensé le plus d'argent pour s'offrir leurs joueurs. *Business Insider France*. Récupéré sur <https://www.businessinsider.fr/les-7-clubs-de-football-qui-ont-depense-le-plus-dargent-pour-soffrir-leurs-joueurs-185999>
- Cohen, E. (2001). Article Gouvernement d'entreprise. Dans E. Cohen, *Dictionnaire de Gestion* (p. 176). Paris.
- Coppens, G. (2020). *L'impact du coronavirus sur la Belgique*. Récupéré sur <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:24313>
- Corporate Governance Committee. (2020). *Code Belge de la Gouvernance d'Entreprise*.
- Dehin, A. (2020). Plongée dans notre football amateur... où l'argent noir pullule (Enquête). *Le Vif*. Récupéré sur <https://www.levif.be/actualite/belgique/plongee-dans-notre-football-amateur-ou-l-argent-noir-pullule-enquete/article-normal-1109695.html>
- Deloitte. (2020). *Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge*. Récupéré sur https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology-media-telecommunications/DeloitteProLeague%20report%202020_FR..pdf
- Deloitte. (2021). *Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge*.

- Dermit-Richard, N. (2012). Football professionnel en Europe : un modèle original de régulation financière sectorielle. Dans *Management & Avenir* (pp. 79-95).
- Economie. (2018). *La gouvernance d'entreprise*. Récupéré sur Economie: <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/developper-et-gerer-une/responsabilite-societale-de/la-gouvernance-dentreprise>
- Economie. (2021). Impact économique du coronavirus. *Economie*. Consulté le 19 mai 2021, sur <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/coronavirus/impact-economique-du>
- Farquhar, S., Machold Silke, & Ahmed, P. (2005). Governance and football: an examination of the. Dans *Business Governance and Ethics* (Vol. 1).
doi:<https://doi.org/10.1504/ijbge.2005.006716>
- Fernandez, A. (2018). *La gouvernance, Définition*. Récupéré sur Piloter.org: <https://www.piloter.org/gouvernance-entreprise/definition-gouvernance.htm>
- FIFA. (2013). *LA FIFA DÉSIGNE LE PRESTATAIRE DE TECHNOLOGIE SUR LA LIGNE DE BUT POUR BRÉSIL 2013*. Récupéré sur FIFA.com: <https://football-technology.fifa.com/fr/news/news-releases/la-fifa-d%C3%A9signe-le-prestataire-de-technologie-sur-la-ligne-de-but-pour-br%C3%A9sil-2013/>
- FIFA. (2020). *International transfert market snapshot june-october 2020*.
- FIFA. (s.d.). *PROGRAMME QUALITÉ DE LA FIFA POUR L'ASSISTANCE VIDÉO À L'ARBITRAGE*. Consulté le 23 mai 2021, sur FIFA.com: <https://football-technology.fifa.com/fr/media-tiles/fifa-quality-programme-for-var-technology/#>
- FIFPRO. (2020). *L'impact des footballeurs professionnels pendant la covid-19*. Récupéré sur https://www.fifpro.org/media/m0elh1iu/fifpro_playing_our_part_report_french.pdf
- Garteiser, M. (2010). Les Belges et le sport: une enquête exhaustive. *E-santé*. Récupéré sur <https://www.e-sante.be/belges-sport-enquete-exhaustive/actualite/389>
- Granger, L. (2021). *Comment définir la gouvernance d'une entreprise ?* Récupéré sur ManagerGo: <https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/gouvernance-entreprise.htm>
- Hawkes, T. (1998). Scoring an Own Goal? Ethical issues in the UK professional soccer business. Dans *Business Ethics: A European Review* (Vol. 7, pp. 37-42).

- Helson, B. (2019). Ecologie: le football belge doit passer des paroles aux actes. *Le Soir*.
Récupéré sur <https://plus.lesoir.be/216302/article/2019-04-03/ecologie-le-football-belge-doit-passer-des-paroles-aux-actes>
- Helson, B. (2020). Avoit toujours dû compter nos sous nous aide à traverser cette crise. *La Nouvelle Gazette*, 20-21.
- Hilmi, Y., Fatine, F., Ajarrar, N., & Belkbira, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de. Dans P. A. Francophine, *Quelles reconfigurations Economiques*, (pp. 70-138).
- IG. (s.d.). *Cash flow definition*. Consulté le 27 juin 2021, sur IG:
<https://www.ig.com/fr/glossaire-trading/cash-flow-definition>
- Isabelle Aubin-Auger, A. M.-M.-D. (2008). Introduction à la recherche. Dans *La revue française de médecine générale* (pp. 142-145).
- Journal Du Net. (2020). *Gouvernance : définition simple, traduction*. Récupéré sur JDN:
<https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199369-gouvernance-definition-traduction/>
- Jous, M. (2020). Bilan 202, covid 19 et football belge (11/12): Genk. *RTBF*.
- Kernivinen, P. B. (2020). Coronavirus : Quelles conséquences pour les sportifs de haut niveau ? *20 minutes*. Récupéré sur <https://www.20minutes.fr/sport/2857903-20200909-coronavirus-consequences-sportifs-haut-niveau>
- Langendries, V. (2020). Anderlecht est le meilleur club formateur belge au niveau européen. *RTBF*. Récupéré sur https://www.rtb.be/sport/football/detail_anderlecht-est-le-meilleur-club-formateur-belge-au-niveau-europeen?id=10628360#:~:text=Le%20Sporting%20d'Anderlecht%2C%20le,Li%C3%A8ge%20et%20le%20Racing%20Genk.
- Lardinoit, T., & Tribou, G. (2004). Gère-t-on un club sportif comme on gère son entreprise ? Dans *Revue française de gestion* (pp. 193-201).
doi:<https://doi.org/10.3166/rfg.150.193-201>
- Larousse. (2020). *Gouvernance définition*. Récupéré sur Larousse:
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gouvernance/37692#definition>

Larousse. (2021). *Larousse*. Récupéré sur Championnat définition :

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/championnat/14579>

Larousse. (2021). Mercato-définition .

Larousse. (s.d.). *Bilan*. Consulté le 27 juin 2021, sur Larousse:

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/bilan/9269>

Latta, J. (2015). Le football au prix fort pour les spectateurs. *Le Monde*. Récupéré sur

<https://www.lemonde.fr/blog/latta/2015/10/29/le-football-au-prix-fort-pour-les-spectateurs/>

L'Avenir. (2018). Voici les sports les plus et les moins pratiqués en Wallonie et à Bruxelles.

L'Avenir.

Le Centre de Ressources DLA Sport. (2016). *Quels leviers de développement pour les associations sportives ?* Comité National Olympique et Sportif Français, Paris.

Récupéré sur [https://crdla-](https://crdla-sport.franceolympique.com/cnar/leviers/files/Leviers_de_developpement_associations_sportives_def.pdf)

[sport.franceolympique.com/cnar/leviers/files/Leviers_de_developpement_associations_sportives_def.pdf](https://crdla-sport.franceolympique.com/cnar/leviers/files/Leviers_de_developpement_associations_sportives_def.pdf)

Le Robert. (s.d.). *mécène*. Consulté le 14 juin 2021, sur Le Robert Dico en ligne:

<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/mecene>

Le Soir. (2020). Covid-19: le testing a déjà coûté 1,2 million d'euros aux 25 clubs de la Pro League. *Le Soir*. Récupéré sur <https://plus.lesoir.be/335040/article/2020-10-31/covid-19-le-testing-deja-coute-12-million-deuros-aux-25-clubs-de-la-pro-league>

Le Soir. (2020). Le football impacté par le coronavirus: la FIFPro craint des troubles psychologiques pour les joueurs. *Le Soir*.

Le Soir. (2021). 34 millions d'euros de pertes pour Anderlecht: les Mauves ont le plus gros déficit financier de la Pro League. *Le Soir*.

Leloup , F., Moyart , L., & Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? Dans *Géographie, économie, société* (pp. 321-332). Lavoisier.

LeParisien . (2021). *LeParisien* . Récupéré sur Définition-Tournoi:

<http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/tournoi/fr->

fr/#:~:text=d%C3%A9finition%20%2D%20tournoi&text=(sport)comp%C3%A9tition%20sportive%20par%20%C3%A9liminations%20successives

Libois, E. (2020). Peter Croonen : "Le Covid ? On peut encore tenir quelques mois, mais après...". *RTBF*.

Libois, E. (2020). Pour tester ses joueurs, la Pro League s'inspire... de l'Allemagne. *RTBF*.
Récupéré sur https://www.rtb.be/sport/football/belgique/jupilerproleague/detail_pour-tester-ses-joueurs-la-pro-ligue-s-inspire-de-l-allemande?id=10515409

Linternaute. (s.d.). *Uefa*. Consulté le 25 mai 2021, sur Linternaute:
<https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/uefa/>

Lusset, M. (2020). *La Gouvernance D'entreprise : Explications*. Récupéré sur Le blog du dirigeant : <https://www.leblogdudirigeant.com/gouvernance-dentreprise/>

Malice, F. (2018). Le défi de Charleroi en 2019? Remplir plus souvent son stade. *Walfoot*.

Margo, F., Abreu, C., & Rahier, J.-F. (2020). The daily impact of COVID-19 in gastroenterology. *Ueg Journal*, 8(5), 520-527. doi: <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be/2443/10.1177/2050640620920157>

Martin, C., & Carlier, C. (2021). Une vraie douche froide: l'annulation des subsides liés aux labels est perçue comme un coup de poignard dans le dos. *La Nouvelle Gazette*.

Mayer, N. (2016). *La goal-line technology et son fonctionnement*. Consulté le 23 mai 2021, sur Futura Tech: <https://www.futura-sciences.com/tech/questions-reponses/technologie-goal-line-technologie-son-fonctionnement-6636/>

Mell, E. (2021). Quelles sont les conséquences à long terme de Covid-19? *Heidi.news*. Consulté le 15 juin 2021, sur <https://www.heidi.news/sante/quelles-sont-les-consequences-a-long-terme-de-la-covid-19>

Mercier, S., & François, A. (2018). L'exemple d'une gouvernance singulière d'un club sportif professionnel. Le FC Barcelone : plus qu'un club ? Dans P. Desbrières , & K. Burkhardt, *Cas en gouvernance des organisations*. Caen: EMS.

Moscarola, J., & Deschamps, B. (2020). Le management à l'épreuve du confinement. Enquête narrative et analyse de données textuelles. Dans M. Kalika, *L'impact de la crise sur le management* (pp. 14-32). EMS.

- Mothe, C., & Poussing, N. (2020). La crise de la Covid-19 va-t-elle stimuler l'innovation ? Dans M. KALIKA, *L'impact de la crise sur le management* (pp. 142-144). EMS.
- OCDE. (2004). *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*. Les éditions de l'OCDE.
- Orthodidacte. (s.d.). VAR. Consulté le 23 mai 2021, sur Orthodidacte:
<https://dictionnaire.orthodidacte.com/article/genre-var>
- Pairoux, E. (2021). Quand le coronavirus influence le championnat de Belgique de football. *Le Soir*.
- Piccand, M. (2017). Les clubs de football varient leurs business models. *Bilan*. Récupéré sur
https://www.bilan.ch/economie/les_clubs_de_football_varient_leurs_business_models
- Pitseys, J. (2010). Le concept de gouvernance. Dans J. Pitseys, *Revue interdisciplinaire d'études juridiques (Volume 65)*, (pp. 207-228). Récupéré sur
<https://www.cairn.info/revue-interdisciplinaire-d-etudes-juridiques-2010-2-page-207.htm>
- Pro League. (2020). Le Covid-19 a un impact financier important sur les clubs de la Pro League. Récupéré sur <https://www.proleague.be/fr/pl/news/le-covid-19-a-un-impact-financier-important-sur-les-clubs-de-la-pro-league>
- Pro League. (2020). Titre 7 - Compétitions du football professionnel. Dans P. League, *Livre P* (pp. 17-40).
- Proximus. (2020). Le coronavirus va-t-il obliger la Jupiler Pro League à modifier son programme ? *Proximus Pickx*. Récupéré sur
<https://www.proximus.be/pickx/fr/2088501/le-coronavirus-va-t-il-obliger-la-jupiler-pro-league-a-modifier-son-programme>
- RBFA. (2021). LA SITUATION FINANCIÈRE DES CLUBS DE DIVISION 1B. Consulté le 21 juin 2021, sur <https://www.rbfa.be/fr/nouvelles/la-situation-financiere-des-clubs-de-division-1b>
- RBFA. (2021). *Royal Belgian Football Association*. Récupéré sur Qui sommes nous ? :
<https://www.rbfa.be/fr/propos-de-nous/qui-sommes-nous>

- Schotté, M. (2014). La structuration du football professionnel européen: Les fondements sociaux de la prévalence de la « spécificité sportive ». *Revue Française de Socio-Économie*(13), 85-106.
- Scimè, P. (2020). Coronavirus : les clubs belges ont perdu 25% de leurs revenus. *RTBF*. Récupéré sur https://www.rtb.be/sport/football/detail_les-clubs-belges-ont-perdu-25-de-leurs-revenus-a-cause-du-coronavirus?id=10514590
- Senaus, B. (2004). Gouvernance des clubs de football professionnel : une. *13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine* . Consulté le 11 mai 2021, sur www.strategieaims.com/Normandie04/sessions/Senaus.pdf
- Smith, A. (2012). L'Europe, le football et la sociologie politique: Quelques remarques conclusives. Dans *Politique Européenne* (Vol. 36, pp. 150-157). doi:<https://doi.org/10.3917/poeu.036.0150>
- Sport Magazine. (2020). Le championnat belge sur le podium des meilleurs tremplins. *Sport Magazine*. Récupéré sur <https://sportmagazine.levif.be/sport/foot-national/le-championnat-belge-sur-le-podium-des-meilleurs-tremplins/article-normal-1287095.html>
- Sporting de Charleroi . (2019). *Zebra Talent*. Récupéré sur Royal Charleroi Sporting Club Ecole des Jeunes: <https://zebra.sporting-charleroi.be/organigramme.pdf>
- Sporting de Charleroi. (2020). *Horizon 2024*. Récupéré sur Sporting de Charleroi site officiel: <https://dev.sporting-charleroi.be/wp-content/uploads/2021/03/horizon-2024.pdf>
- Sporting de Charleroi. (2021). *Les Origines*. Récupéré sur Sporting de Charleroi Site Web: <https://www.sporting-charleroi.be/club/histoire/les-origines/>
- Sporting de Charleroi. (s.d.). *FONDATION SPORTING DE CHARLEROI*. Consulté le 22 mai 2021, sur Sporting de Charleroi site officiel: <https://www.sporting-charleroi.be/fondation/presentation/>
- Sporting de Charleroi. (s.d.). *Hospitality*. Consulté le 26 juin 2021, sur Sporting de Charleroi: <https://business.sporting-charleroi.be/btob-business-seat.php>
- Stévenne, M. (2021). Impact du Covid sur la formation des jeunes: «Contrariant pour les 16 ans et plus». *La Nouvelle Gazette*.

- Sudinfo . (2020). Les clubs professionnels belges dans le rouge en 2019: 19 sur 24 en déficit, pour une perte globale de 87 millions d'euros. *Sudinfo*.
- Ternaux, P. (2008). Modes de gouvernance d'entreprise : la question de la finance. Dans P. Ternaux, *Innovations* (pp. 101-119). doi:<https://doi.org/10.3917/inno.027.0101>
- Thietart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- TransferMarkt. (2019). *NOMBRE DE SPECTATEURS 18/19*. Récupéré sur TransferMarkt: https://www.transfermarkt.fr/jupiler-pro-league/besucherzahlen/wettbewerb/BE1/saison_id/2018
- TransferMarkt. (s.d.). *Jupiler Pro League*. Consulté le 02 juin 2021, sur TransferMarkt.fr: https://www.transfermarkt.fr/jupiler-pro-league/tabelle/wettbewerb/BE1?saison_id=2019
- TransferMarkt. (s.d.). *RCS Anderlecht*. Consulté le 21 juin 2021, sur TransferMarkt.fr: <https://www.transfermarkt.fr/rsc-anderlecht/allemtransfers/verein/58>
- Transfermarkt. (s.d.). *RSC Charleroi*. Consulté le 26 mai 2021, sur Transfermarkt.fr: <https://www.transfermarkt.fr/rsc-charleroi/allemtransfers/verein/172>
- UEFA. (2021). *L'UEFA*. Consulté le 21 mai 2021, sur UEFA: <https://fr.uefa.com/>
- URBSFA. (2021). *Royal Belgian Association*. Consulté le 21 mai 2021, sur RBFA: <https://www.rbfa.be/fr>
- URBSFA. (s.d.). *Loi Football*. Consulté le 23 mai 2021, sur Royal Belgian Football Association: <https://www.rbfa.be/fr/les-acteurs-du-football/clubs/matches-infos-securite/loi-football>
- URBSFA. (s.d.). *Royal Belgium Football Association*. Consulté le 22 mai 2021, sur Younited Belgium: <https://www.rbfa.be/fr/propos-de-nous/football-social-responsibility-strategy/come-together/younited-belgium>
- Vas, A. (2020). L'analyse stratégique externe. Dans *Stratégie d'entreprise Voyage illustré* (éd. 2e). Dunod.
- Weynants, M. (2020). Le CNS décrète l'arrêt du championnat de Belgique de football. *RTBF*. Récupéré sur https://www.rtb.be/sport/football/belgique/jupilerproleague/detail_le-cns-devrait-decreter-l-arret-du-championnat-de-belgique-de-

football?id=10496348#:~:text=Le%20Conseil%20national%20de%20s%C3%A9curit%C3%A9,termine%20donc%20pour%20raisons%20sanitaires.

Wikipedia. (2018). *Observateur sportif*. Consulté le 2 juin, sur Wikipédia:

https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Observateur_sportif&action=history

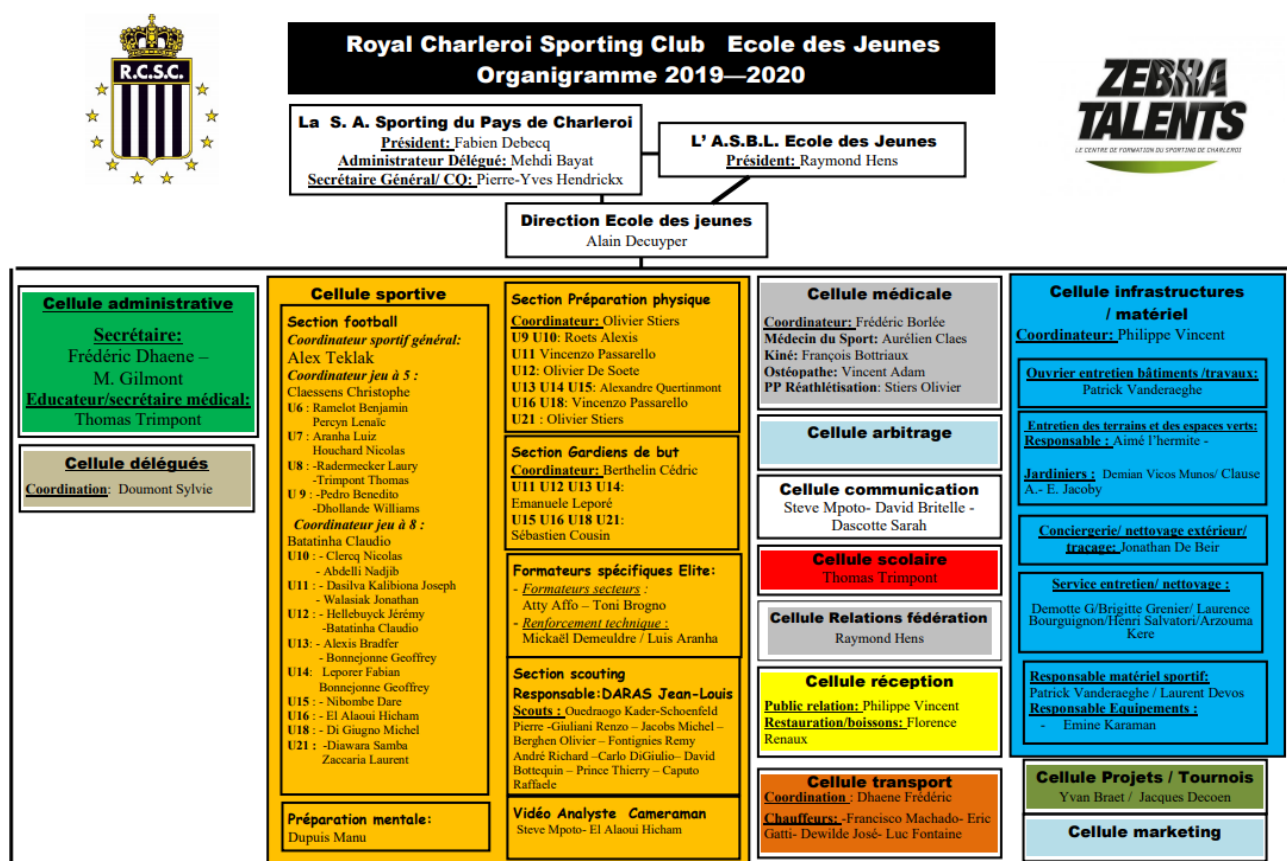
Wikipédia. (2021, avril 3). *Huis clos (sport)*. Consulté le 21 mai 2021, sur Wikipédia:

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Huis_clos_\(sport\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Huis_clos_(sport))

Zintz, T., & Daniel, V. (2008). La gouvernance des fédérations sportives: Proposition d'un cadre d'analyse et d'action. *Revue française de gestion*(187), 15-34. Consulté le 11 mai 2021

Annexe

Annexe 1 : Organigramme de l'ASBL école des jeunes



Annexe 2 : Principes de la gouvernance d'entreprise selon le Code Belge de Gouvernance d'Entreprise 2020

Principe 1. La société adopte explicitement une structure de gouvernance et communique clairement son choix

Principe 2. Le conseil et le management exécutif agissent dans le cadre de leurs attributions respectives et interagissent de manière constructive

Principe 3. La société se dote d'un conseil efficace et équilibré

Principe 4. Des comités spécialisés assistent le conseil dans l'exercice de ses attributions

Principe 5. La société nomme les membres du conseil selon une procédure transparente

Principe 6. Tous les membres du conseil font preuve d'indépendance d'esprit et agissent toujours dans l'intérêt social

Principe 7. La société rémunère les membres du conseil et les managers exécutifs de manière équitable et responsable

Principe 8. La société traite tous les actionnaires de manière égale et respecte leurs droits

Principe 9. La société dispose d'une procédure rigoureuse et transparente pour évaluer sa gouvernance

Principe 10. La société rend compte publiquement du respect du code

Annexe 3 : retranscription des interviews

A. Rachid Elhoudifi (Responsable de la Comptabilité au Sporting de Charleroi)

Donc voilà Bonjour merci de me recevoir donc en fait moi je réalise un mémoire sur la gestion du Sporting de Charleroi et l'impact du coronavirus sur cette gestion. C'est un mémoire pour des études d'ingénieur de gestion donc moi je m'intéresse particulièrement à l'aspect gestion d'entreprise plutôt qu'à l'aspect sportif du club.

Dans un premier temps, si tu veux bien te présenter et m'expliquer un peu ton parcours au Sporting, ton rôle.

Donc en fait moi je suis arrivé juste un peu avant la reprise. J'occupe le poste de responsable comptable, entre guillemet finance, mais bon, il n'est pas encore très bien défini. Juste quelques mois, donc avant la reprise je suis rentré donc ça fait pratiquement neuf ans, neuf ans que je suis là donc bon voilà, en gros je dois assurer la gestion au quotidien, donc de la comptabilité et des finances et j'ai cette responsabilité au sein du service quoi.

Ok, d'accord super. Comment vous, vous considérez la gouvernance, la gestion au sein du Sporting, est ce que vous trouvez que c'est plutôt hiérarchique, plutôt aplati ?

Comme partout, il y a quand même, je vais dire entre guillemet une hiérarchie, fin une hiérarchie parce qu'on doit quand même rendre des comptes là au-dessus, aux administrateurs, au conseil d'administration. Maintenant je ne sais pas la seconde question.

Comment est-ce que tu décrirais la structure, on va dire du club ? Ici vraiment pour la gestion.

Pour la gestion, honnêtement dit, elle est très bien structurée pour moi parce qu'il y a vraiment d'un côté l'école des jeunes de l'autre côté le Sporting et puis les différents départements dont Walter est responsable et tout ça est chapeauté et gouverné par Mehdi et Pierre-Yves aussi qui sont dans le conseil d'administration au quotidien. Donc au quotidien, c'est plus eux, malgré qu'il y ait aussi la présence de monsieur Fabien Debeck qui est donc le président, qui lui a plutôt un visu du bilan et du compte de résultat et cetera et des gros compte entre guillemet, fin je pense donc voilà. Mais pour dire au niveau de la gestion, on te dira, on te répètera, c'est essentiellement géré par monsieur Bayat, Mehdi, en bon père de famille, en très très bon père de famille quoi.

Ok je vois, donc c'est vraiment Mehdi et puis c'est par département ?

Oui et il y a Pierre-Yves qui chapeaute un peu, qui chapeaute tout le monde sur le commercial, sur les finances, sur la comptabilité, sur l'école des jeunes.

Et monsieur Debeck c'est plus, il transmet à Mehdi et puis voilà il fait confiance.

Oui oui, fin oui ils sont associés. En fait réellement je ne sais pas entre eux deux, étant donné que c'est mes boss mais franchement je dirais qu'ils sont associés donc c'est plutôt dans les gros comptes, dans les conseils d'administration qu'il est là comme dans toutes les structures.

Et au niveau département, donc il y a quoi comme département ?

En fait tout d'abord, on est composé en deux structures : l'école des jeunes et la S.A. donc ce sont deux choses totalement différentes. La S.A. honnêtement dit comme département, fin il y a divers départements. Il y a le département par exemple commercial géré par Walter, administratif, aussi on peut dire finance, c'est Pierre-Yves, moi de l'autre côté en comptabilité, y a de l'autre côté aussi la billetterie, le shop, on a un responsable aussi de l'autre côté. On a aussi au niveau du staff, un responsable qui est le T1 qui est le boss entre guillemet de joueurs et du staff en lui-même, du T2, T3 et cetera, des préparateurs physiques. Donc voilà hormis ça, je pense que j'ai fait le tour quoi.

Du coup on va pouvoir rentrer plus sur le covid. Selon toi, d'un premier point de vue, les plus gros impacts du covid, qu'est-ce que c'est ?

Catastrophe ! Oui ! Un stade vide, donc pas de tickets, pas de buvette, pas de repas. Et avec les décisions gouvernementales, on ne savait pas vers où on allait donc il y a eu une première, deuxième et troisième vague si mes souvenirs sont bons et à chaque fois on pensait que ça allait recommencer donc on avait espoir que deux ou trois semaines le stade allait se remplir et cetera. Donc voilà, il y a beaucoup d'abonnements, de ci de là qui ont été vendus pour après, comme dans tous les clubs, ça on peut le voir, être soit reportés soit remboursés. Donc c'est vraiment une catastrophe, c'est en fait, au niveau de cette saison, une saison blanche.

Surtout financièrement en fait ?

Financièrement niveau billetterie, buvette, boutique et cetera. Et aussi, faut voir au niveau transfert, maintenant je ne suis pas dans les secrets, je ne sais pas ce qu'il va se passer, le mercato est assez long. Mais aussi je pense que même au niveau mercato parce que quand il y a un public, les joueurs se mettent peut-être plus en avant, et aussi, je ne sais pas comment expliquer ça, il y a toujours ce douzième homme qui pousse les joueurs. Je pense qu'ils auraient fait une meilleure saison chez nous, si on avait eu le public.

Donc, tu parlais d'impact financier surtout, j'ai vu sur le site de la Pro League que ça représente environ 50% de perte, soit 275 millions d'euros, pour tous les clubs. Est-ce que sans me donner un chiffre spécialement, tu as une idée du pourcentage de perte que cela a engendré au Sporting ? Est-ce qu'on est plutôt sur 50 % aussi ? Ou est-ce que le Sporting s'en est un peu mieux sorti ? Ou c'est encore pire ?

Je n'ai pas encore les chiffres exacts parce qu'on est en train de négocier avec les différents... fin le service commercial, je ne négocie pas, c'est pas moi, c'est le commercial qui fait très bien son travail, il est en train de négocier aussi pour essayer de faire un maximum de report pour pas être remboursé. Donc je dirais, on est bien plus au niveau des 60-70% de perte quoi. Parce qu'il y a tous les éléments qui tournent aux alentours. Un stade ce n'est pas uniquement les tickets. S'il n'y a pas 20.000 personnes, fin j'exagère, s'il n'y a pas 12.000 personnes qui viennent voir le match au sommet, Charleroi-Standard, et que la boutique, voilà on ne sort plus, il faut cinq personnes pour s'en occuper le jour-là, la recette là on l'a perdue, plus la buvette on l'a perdue, plus les repas, plus tout ce qui s'engendre. Donc en fait, c'est tout un cercle vicieux et donc... Les gens ne voient que le ticketing mais bon ce n'est pas spécialement une perte au niveau ticketing. Ça tourne réellement. Buvette, maillot et cetera, repas.

Oui donc cela impact tout. Les supportes sont peut-être moins investis aussi.

Oui voilà ! Déjà au niveau repas, buvette et cetera on peut dire que c'est du 100 % parce qu'il n'y a personne. Pour le reste ça change un petit peu. Par exemple, pour le ticketing, on peut dire oui il y a eu 2 matchs sur les 15 à domicile on a fait 5000 personnes mais voilà on est quand même à, et je suis encore gentil, 60-70% donc voilà.

Et en général, le ticketing, et tout ce que tu viens de me citer, ça représente quoi, quel pourcentage du chiffre d'affaires plus ou moins ?

Waw, tout dépend des saisons, si on est en play-off 1 ou pas mais je dirais, par rapport au chiffre d'affaires, parce qu'il y a aussi la publicité, les panneaux et cetera donc je dirais un bon 20%. Attention que c'est si on distingue les panneaux publicitaires.

Oui oui, je parle sur l'entière, donc même le mercato, tout ça rentre en compte. Et du coup, est ce qu'il y a une stratégie mise en place par le Sporting pour rebondir ? Tu m'as déjà dit que Walter négociait pour reporter. Est-ce qu'il y a d'autres points que vous avez abordés pour essayer de minimiser cet impact ? Qu'est-ce que vous allez faire ? Surtout sur le long terme on va dire ? Car cet impact il va sûrement être à long terme.

On espère et tout dépend, si la situation reprend normalement, et que les résultats aussi reprennent normalement, à ce moment-là ça va se faire de façon tout à fait logique où les supporters vont revenir. Et si on engendre autant de point, car on est lié aux résultats sportifs, si on engendre autant de point qu'en début de saison passée, c'est-à-dire que les supporters risquent de revenir. En fait, il y en a beaucoup qui demandent à être remboursé. Non, il y'en a quelques-uns pardon qui demande à être remboursé dans les supporters, dans le ticketing, au niveau des ventes publiques, donc au public, pas aux sociétés. On est quasiment sûr que ces personnes, si on est dans l'hypothèse d'avoir d'excellents résultats, comme la saison passée en début de saison, ça ira d'office.

Et tu penses que ça rattrapera les pertes en combien de temps plus ou moins ? 5 ans ? 10 ans ?

Je dirais quelques années, 3-4 ans.

Donc ça pourrait quand même aller vite. 3-4 ans, c'est quand même du court terme on va dire, ça va encore.

Oui, c'est court terme mais c'est à condition que la situation sanitaire reprenne normalement aussi.

Oui aussi, mais c'est bien parti !

C'est bien parti comme tu dis. Et à condition aussi qu'il y ait les résultats. Donc, il y a deux conditions. Honnêtement dit, tu me poses la question. Ça peut aller très vite si on est en play-off 1 la saison prochaine et qu'on est deuxième, qu'on finit deuxième et qu'on engendre des points et que les conditions sanitaires reprennent à la normale comme il y a 2-3-4 ans, ça peut aller très vite.

Oui avec des stades remplis

Oui voilà, tout dépend de ces 2 facteurs essentiels.

Et est ce qu'au niveau sponsoring et tout ça, enfin, c'est peut-être Walter qui sait plus, mais est-ce que cela a un impact ? On va dire, est ce que les sponsors restent, ou est ce qu'il y en a qui sont plus réticents, qui quittent un peu le navire on va dire ?

Je pense qu'il faudra plus voir avec Walter parce que je ne les ai pas en tête, mais je pense que dans l'ensemble. Rare que j'ai entendu qu'un sponsor claquait la porte et disait voilà suite au covid. À part les sociétés où malheureusement, il va y en avoir, et il y'en aura encore, c'est les sociétés qui vont tomber en faillite, malheureusement quoi.

Oui parce qu'il y en a qui vont lâcher. Et c'est quand même une grosse rentrée le sponsoring ?

Oui, mais ceux-là on les comprend parfaitement, il y en a peut-être eu un ou deux depuis le début du covid mais ces sociétés-là vont être amenées à se séparer de nous, par la force des choses parce qu'ils ne peuvent pas faire partie du sponsoring s'ils n'ont pas de société en cours.

Je vais un peu changer de sujet mais selon toi, est ce que cela a montré des faiblesses au niveau de la structure. Est-ce que le covid a pointé certaines faiblesses dont on ne se serait pas rendu compte sans le covid. Est-ce que grâce à cela on a montré que, par exemple j'ai vu sur internet que cela montrait que la stabilité des clubs de foot n'était quand même pas incroyable surtout financièrement est ce qu'au Sporting c'est le cas aussi ou est-ce que justement le Sporting a prouvé le contraire ?

Pas le contraire mais étant donné que c'est géré en très très bon père de famille de la part de monsieur Bayat, je le répète encore une fois, qui sait qu'il y a tout le temps, tout ce que je suis en train de te dire on peut le voir dans les journaux, qu'il a tout le temps réinvesti l'argent gagné dû au transfert surtout notamment quand le club s'en même aller puiser au niveau et disperser l'argent au niveau de l'actionnariat, ça n'a jamais été fait depuis la reprise du club donc ça fait neuf ans, ce qui est quand même pas mal en soi. C'est ce qui a fait grandir le club. On est touché. Je vais essayer de m'exprimer correctement, on est touché mais pas mortellement quoi. Par contre, il y a certains clubs comme Mouscron que je crois qui a été en relégation ou d'autres que j'entends, il y en a 2-3, fin y en a 1 de la D1B si mes souvenirs sont bons, qui a du mal à obtenir sa licence et cetera donc voilà on est touché mais pas mortellement.

Donc finalement, avoir vraiment bien économisé les bénéfices des transferts, c'était très important et ça a permis de survivre. Si on avait racheté des joueurs avec cet argent-là, le Sporting serait foutu.

Oui, ça fait, un, grandir le club et deux, malgré qu'on ne savait pas à la reprise du club que 8 ans plus tard il y aurait un covid, ça nous a plus qu'aidé quoi. Donc voilà.

Le Sporting, il a des projets comme le stade, il a différents objectifs à atteindre comme le plan 2024 par exemple. Est-ce que tu penses que le covid va reporter l'échéance de ces objectifs. Ou bien il y a moyen de les garder ?

Oui, il y aura la possibilité de faire face à nos échéances. Peut-être avec un léger retard mais il y aura la possibilité de faire face à nos échéances oui.

Est-ce que selon toi, il y a des enseignements à tirer de cette crise ?

Des enseignements oui, c'est que oui, on peut gérer une société ou une structure comme on veut, même très bien et je suis très content de faire partie de cette structure parce qu'elle est très bien gérée par encore une fois, monsieur Bayat et qui a chaque interview pour des journalistes fais savoir qu'on fait très attention à nos dépenses et que l'on vit de par nos transferts. On fait vivre ce club et pratiquement une centaine de familles à nourrir avec les deux structures, avec cette gestion. C'est-à-dire que, honnêtement dit, même si on gère très bien ce club, une situation, une catastrophe comme ça, sanitaire, peut nous impacter. Même légèrement, moyennement, peut-être moins que d'autres mais elle nous a quand même impacté quoi.

Je reviens un peu plus sur le début : les forces et faiblesses du Sporting selon toi ? Pas sportivement évidemment, plutôt dans la gestion.

Les forces : une très bonne structure, une bonne gestion, club familiale.

Les faiblesses : c'est le passé en fait, c'est que le Sporting était en faillite virtuelle lorsque le Sporting a été repris de la part de Fabien et de Mehdi et bon, c'est un point positif car ça a très bien été géré, on a rattrapé cette catastrophe. Mais les faiblesses, c'est que le passé nous a quand même touché.

Super, je crois que j'ai eu les réponses à mes questions.

Il restera peut-être à voir Walter comme tu m'as dit.

Je ne sais pas si tu vois des trucs qui pourraient m'aider à comprendre certaines choses ?

Non je pense qu'on a fait le tour. Sans avoir cité des chiffres, et encore on ne les a même pas car on est en train de finaliser mais je pense qu'on a fait le tour.

Oui je pense que j'ai eu ce qu'il faut. Merci beaucoup et bonne continuation.

B. Pierre-Yves Hendrickx (Secrétaire Générale du Sporting de Charleroi)

Donc voilà, je réalise un mémoire sur la gouvernance au sein des organisations et associations sportives. J'ai choisi le Sporting et donc je vais analyser comment fonctionne le Sporting et puis j'étudierai l'impact du covid sur cette gestion, comment y remédier, rebondir, quelles sont les stratégies pour lutter contre ça.

Donc dans un premier temps, si tu veux bien juste te présenter, me décrire ton parcours, ici au Sporting, ton rôle.

Bon écoute, c'est assez facile, donc je suis directeur administratif et administrateur de la S.A. qui gère principalement le club. Je suis administrateur de l'ASBL qui s'occupe des jeunes. Et accessoirement aussi, je suis administrateur de la société qui va créer le stade. Donc je gère tout ce qui est papier et personnel et organisation, toutes les idées que le conseil d'administration a, tous les besoins que le sportif a, ça transite par moi qui les dispatch sur le personnel et qui fait en sorte que tous les rouages du club se coordonnent et travaillent tous dans le même but et selon les bons budgets et selon les bonnes méthodes et les bonnes procédures.

D'accord super ! Du coup, toi tu la vois comment la gouvernance au Sporting, la gestion, quelle est sa structure ?

Écoute, elle est assez facile parce qu'on a une très petite structure donc le flux d'informations est toujours très facile et très naturel je dirais. On a malgré tout beaucoup de procédures qui sont des procédures internes qui font que beaucoup de dossiers, notamment tout ce qui est financier est vérifié plusieurs fois et que chaque fois, même si c'est un peu particulier dans notre société par rapport à d'autres, que ce soit les signatures de paiements, que ce soit les signatures de bons de commandes et cetera, tout est validé par l'administrateur délégué après que ça ait été validé par moi, ce qui fait qu'on a un double check de tout, ce qui fait que le patron du club au quotidien est au courant de tout.

Et ça fonctionne plus par secteur ? Ou bien finalement tout le monde touche un peu à tout ?

Comme la structure est petite, c'est un peu plus ouvert et moins sectorisé que dans les grandes entreprises ou dans certains autres clubs, mais maintenant, chacun doit rester quand même à sa place pour que ça tourne. Donc les gens du bureau ne se mêlent pas du sportif, les gens du sportif ne se mêlent pas du bureau, la comptable ne se mêle pas du commercial, chacun a sa ligne de conduite et son travail et puis c'est au rôle de la direction de faire que les différents départements soient interconnectés et qu'il y ait une logique et une procédure qui est toujours respectée.

Et donc tu parlais aussi de procédure et cetera, est ce que le club dépend fort d'autres instances ? Ou est-ce que finalement, c'est assez libre ? Je sais que ça dépend de la Pro League et cetera mais est ce que cette dépendance est forte ou non ?

Ça dépend des secteurs là par contre, mais de plus, tout devient compliqué et tout devient contrôlé donc, le club déjà est sous contrôle licence quasi en permanence. Donc les clubs qui vont pas bien, c'est tous les mois, les clubs qui vont bien, c'est tous les quatre ou cinq mois si

pas plus à certains moments puisqu'il y a plusieurs licences, ce qui veut dire que le contrôle de toute notre organisation financière, sportive, administrative, est en permanence contrôlée par la fédération. Tout ce qui est paiement aux agents, ne peut être effectué que sous contrôle et aval de la fédération. Tout ce qui est paiement de transfert ou de salaire et surtout à l'étranger, est contrôlé par notre banque. Donc en plus des contrôles internes tu vois il y a beaucoup de contrôles externes. On va en plus être soumis de plus en plus à la loi antiblanchiment qui va faire que même le commercial va être impacté et va être contrôlé aussi. Donc voilà, on est dans un monde qui malheureusement est de plus en plus sous la justification, sous le contrôle de tout ce qu'on fait donc le foot n'y échappe pas.

Et au niveau des actionnaires, ils ont de l'impact ou c'est plutôt juste un apport financier.

Bah les actionnaires, il y en a quatre. Il y a le groupe MF qui est l'actionnaire principale, et qui en fait composé de Mehdi et de Fabien Debecq. Puis, il y a deux actionnaires minoritaires qui sont moi et une quatrième personne. Donc à partir du moment où Mehdi est administrateur délégué et actionnaire majoritaire, la réponse est là. Donc oui ils sont fort impliqués.

Pour toi, c'est quoi les forces et les faiblesses du Sporting ? En tout cas au niveau gestion, pas sportivement.

Les forces, c'est justement ce côté professionnel mais familial à la fois, et c'est à la fois un avantage, et ça devient tout doucement une faiblesse si on veut grandir, puisque si on veut grandir il faudra du personnel en plus et donc il faut l'accepter. Ça a été l'objet de notre team building de cette année avec le personnel, de lui expliquer que pour grandir, il faut arriver à accepter qu'il y ait de nouvelles personnes qui arrivent dans l'organigramme. On va développer un volet digital, on va bientôt avoir besoin d'un volet juridique plus permanent, on va avoir besoin d'un compliance bancaire, on va avoir besoin d'un account manager pour suivre les contrats commerciaux puisque pour la première fois, on va avoir plusieurs gros sponsors sur la saison à gérer donc voilà, il faudra certainement un jour avoir un commercial en plus aussi donc allez, la structure qui était de cinq-six personnes il y a 20 ans, elle va être de 30 personnes bientôt donc forcément, cela demande de la réflexion, de l'implication, des procédures en plus, de la délégation de travail mais du contrôle également donc voilà, c'est toute une révolution mais oui pour le moment le Sporting est... il y a Brugge et Genk qui sont au-dessus au niveau organisation, au niveau finance et cetera, ça c'est indéniable. Avant, il y avait le Standard et Anderlecht, ils sont toujours là parce qu'ils ont la structure des années passées mais ils ont beaucoup de problèmes financiers. Et puis tu as des nouveaux comme l'Antwerp, Gand, qui sont des clubs qui sont mieux structurés que nous parce qu'ils ont soit un passé comme Gand de Champion's League et de coupe d'Europe qui a permis de valider la base, soit d'avoir un président mécène comme l'Antwerp. Mais on est derrière ceux-là et on est devant les autres. On est devant d'autres clubs, ceux qui montent comme Waasland et Saint-trond et tout ça on est devant. Mais le gap entre est pas facile. Surtout qu'on a deux autres faiblesses qu'on ne veut pas forcément mais qui sont réels. On n'a pas de mécène on vit avec nos moyens. Je veux dire que si une année on fait 30 millions de recettes bah on aura mieux travaillé que quand on en faisait 18 ou qu'on en fait 24, mais c'est rien du tout, c'est le tiers de Brugge et de Genk donc ça il faut en être conscient et à côté de ça, on a pas de mécène qui à la fin du mois comme Eupen

dit « c'est un million par mois, on vous le donne à la fin du mois et vous gérez le mois suivant ». Ça c'est la structure d'Eupen. Donc voilà ! Même ça on n'a pas. Je vais dire, il n'y a jamais personne qui nous dit si on a mal travaillé ou si on a besoin de franchir un cap, bah voilà, le portefeuille est là, servez-vous. Il faut qu'on crée tout nous-même et cetera, d'où l'idée du nouveau stade et des projets qui sont en cours.

Et du coup, les clubs un peu au-dessus, est ce que le club s'en inspire pour avoir de nouvelles idées ou pas ?

Oui bien sûr, bon le nouveau stade c'est clairement l'idée d'avoir vu que Gand était passé par là et d'avoir vu que ça lui avait permis de grandir. Le mécène, je crois que c'est pas la solution idéale parce que ça ne pérennise pas le club sur le long terme, surtout s'il est étranger. S'il est belge, si, ça peut être une solution de voir comment on pourrait un jour avoir quelqu'un qui rentre dans l'actionnariat et cetera. Ça se fera peut-être, peut-être pas, ça dépend des candidats sérieux qu'on peut avoir. Mais on doit garder notre identité aussi donc voilà, c'est complexe ce monde-là mais c'est certain qu'une saison comme on vient de faire a un impact beaucoup plus direct. En fait, quand on réussit ça se voit beaucoup plus fort et quand on rate, ça se voit beaucoup plus fort aussi parce que le gap est important directement au niveau des finances, au niveau de tout.

Du coup tu parlais de cette saison particulière du coup je vais enchaîner là-dessus, Pour toi, les principaux impacts du covid sur le Sporting ?

Il y a 2 choses, la première, c'est qu'on nous reproche parfois, à tort hein complètement mais c'est une vue de l'esprit logique de supporter ou de réseaux sociaux de dire, ils ont de l'argent et ils ne le dépensent pas, ils ne prennent jamais de risque, où est passé l'argent et cetera. Bah où est passé l'argent ? Heureusement qu'on l'avait sinon on serait passé outre dans le covid. On vit depuis 14 mois sans recette. Donc ça veut dire que sur ton compte en banque, tu n'as jamais de plus, tu n'as que des moins. Donc ça, c'est grâce à notre gestion passée qu'on est passé outre. Maintenant, on ne sait pas faire une deuxième saison comme ça. Donc cette saison-ci aura encore un impact plus conséquent sur le covid parce que cette année-ci elle a eu un impact en termes de cash-flow. L'année prochaine, elle aura un impact en termes de bilan carrément parce que tout ce qui a été facturé sur la saison ici n'a pas été utilisé donc ça veut dire que tous nos partenaires n'ont pas eu leur place et cetera, ce qui veut dire que l'année prochaine, ils les auront gratuitement. Ce qui veut dire qu'en termes de finance, il y a un gap important qui va devoir être comblé par de nouvelles idées ou par de nouveaux sponsors parce que tous ceux qui devaient payer 20-21, vont le payer ou l'ont payé mais il ne rentrera plus en 21-22. Donc l'impact covid il sera un an en retard. En tout cas il sera étalé sur 2 ans. L'année où tu n'as pas eu de recette et l'année où tu dois compenser ce que tu n'as pas offert. Et donc sur deux ans, tu auras un trou de covid. Ce qui veut dire que, on était déjà obligé avant, mais qu'on sera obligé de vendre un joueur certainement dans le mercato ici et peut-être un joueur au mois de janvier.

Donc finalement, en fait les seules recettes ce sont les droits TV et le mercato ?

Oui les recettes en Belgique, soit tu as un mécène qui te donne du capital, soit tu es bien classé et tu as beaucoup de droits TV sinon tu n'en as pas beaucoup. C'est entre 7- 8 millions pour le premier mais c'est 3-4 pour le dernier donc nous on est toujours au milieu et puis tu essayes

d'avoir des revenus commerciaux et on essaye d'augmenter nos partenaires. Et puis y a notre gros point faible à nous par rapport à d'autres clubs, je le disais encore ce matin, que le Beerschot a ouvert sa vente des abonnements et ils ont fait 1000 abonnés sur un jour et nous ça fait un mois qu'on fait des abonnements et on n'est pas à ce chiffre-là. On a un déficit, pas de potentiel public, parce que quand ça marche, ils viennent aux guichets mais d'identification et d'abonnement, ça c'est clair que ça nous handicape aussi. Parce que parfois on nous demande pourquoi d'autres clubs font certaines choses et pas nous mais bon quand vous avez des clubs comme le Standard ou Genk qui a 20.000 abonnés qui sont payés au premier juillet, c'est facile de faire le compte, vous connaissez le prix des abonnements et si nous on en a 5.000 bah c'est 4 fois moins en termes de cash sur le mois de juillet quoi.

Et ça pour lutter contre ça, le but c'est le nouveau stade ?

Oui, on espère que là il y aura quelque chose de nouveau. Malheureusement on a prouvé que même en faisant des résultats exceptionnels, en étant, à part cette saison-ci mais sur toutes les autres saisons, en étant dans le top 6 ou le top 7, ça augmentait significativement les recettes de matchs mais ça n'incitait pas les gens à s'abonner. C'est quelque chose qu'on n'arrive pas à ancrer dans le supporter de Charleroi donc il faudra effectivement trouver d'autres solutions et on espère qu'un nouveau public viendra compléter le public actuel dans le nouveau stade et c'est pour ça que dans le nouveau stade on fait une grande T4 beaucoup plus grande que celle-ci parce qu'on se rend compte qu'en fait le vrai potentiel d'abonné c'est majoritairement ces gens-là qui ici puisqu'il n'y a que 2200 places te dises « bah il n'y a plus de place, tant pis je ne m'abonne pas, donc s'il y avait plus de place je m'abonnerais ». Donc on espère que c'est vrai et en même temps avoir un stade plus confortable et plus aux normes pour les autres tribunes ce qui permettra aux gens de se dire « oui dans ce stade-là je me sens bien et je m'abonnerai ». Donc passer enfin au-dessus de ces 5.000 abonnés.

Je vais revenir un peu sur les finances. Tu as une idée de la perte en pourcentage plus ou moins ? J'ai vu que c'était environ 50%. J'ai vu ça sur internet que pour les clubs de Pro League c'est plus ou moins 50% de perte cette saison, est ce que le Sporting c'est pareil ?

Ça dépend de quoi on parle. Si on parle des pertes opérationnelles c'est ce que je t'ai dit, au niveau commercial c'est presque, c'est même plus que 50%. Parce que nous on a beaucoup de vente de VIP et de Business qu'on doit reporter. Les panneaux, les gens l'ont vu parce que les matchs ont été télévisés, ils ont même été plus valorisés que d'habitude parce que les matchs ont été mieux regardés. Maintenant en opérationnelle, oui c'est au moins 50%, ça c'est sûr, maintenant, en termes de chiffre et de bilan final, ça ne sera pas le cas parce qu'on a fait des transferts et cetera qui vont compenser donc on ne sera pas en perte, à la fin de l'année covid, ce qui est signe de bonne gestion mais on aura perdu des revenus oui et qui vont être compensés par les transferts qu'on a fait.

Et au niveau vraiment de la gestion, des méthodes de travail, ça a impacté beaucoup ? A part le télétravail ?

Ça a été catastrophique parce que faire du foot en télétravail c'est pas possible, c'est très compliqué, faire du commercial en télétravail c'est quasi impossible aussi. Notre métier, nous

c'est d'organiser des spectacles et d'être dans un stade de foot donc on ne pouvait plus avoir de public et on nous demandait de travailler de la maison, alors que les entraînements avaient quand même lieu et que les matchs avaient quand même lieu donc, ça a été un casse-tête tout à fait oui. Ça a été compliqué pour les gens et on a dû trouver des solutions, pour que tout le monde puisse travailler un minimum.

Et au niveau des joueurs. Je parle de leurs performances, leurs salaires, est ce qu'il y a eu des impacts aussi ?

On est un des seuls clubs à n'avoir pris aucune mesure vis-à-vis de nos joueurs. Il n'y a pas eu de chômage économique. Il n'y a pas eu de demande de réduction de salaire, il n'y a pas eu d'annulation de prime, il n'y a rien eu. On a respecté à la lettre le salaire des joueurs sauf que quand ils n'ont pas joué, il y a eu moins de primes puisque le championnat a été arrêté, mais tout ce qu'ils ont presté ils ont été payé à ce qui était contractuel.

Et tu penses qu'au niveau performance ça les a impacté ?

Ah oui ! Ça c'est certain. À deux niveaux: au niveau physique, parce qu'ils ont eu le covid. Je crois que maintenant beaucoup de gens ont eu le covid donc beaucoup de gens se rendent compte que monter un escalier c'est dur. Donc si monter un escalier chez toi c'est pénible en ayant le covid ou dans les semaines qui ont suivi le covid bah imagine-toi t'entraîner et jouer des matchs. Donc ça c'est l'impact physique sur les joueurs, alors ça dépend lesquels, ça dépend quand, ça dépend sur la longueur donc c'est difficile dans un collectif mais ça a eu un impact, c'est terrible. Et puis le plus gros impact que nous on a eu c'est le manque du public, positif comme négatif. Je veux dire positif parce que notre public à Charleroi nous fait gagner des points et négatif, je vais dire même quand ça allait moins bien parce que le public aurait pu nous aider à nous réveiller et cetera et il faut se mettre dans la tête que même si c'est son métier, même si ça, mais c'est la même chose, c'est un spectacle donc il y a de l'adrénaline, un joueur qui monte sur le terrain sans public ou un joueur qui monte sur le terrain avec public ce n'est pas la même adrénaline. Alors on dit, et après ça devient de l'individuel, on dit oui mais ils sont payés, ils doivent se concentrer et cetera mais je suis tout à fait d'accord, sauf qu'il y a certains joueurs qui jouent. Au début du match ils sont toujours concentrés mais il y en a qui après 20 min sont moins bien concentrés, il y en a c'est après une demi-heure, il y en a c'est après une mi-temps et cetera. Il y en a que c'est parce qu'on a encaissé, il y en a que c'est parce qu'on a marqué. Et tous ces moments de up and down mental dans un match, et bien on les a moins quand il y a du public. Parce qu'il y a les réactions du public qui siffle l'autre équipe, ou qui encourage, ou qui te siffle toi et cetera, ce qui fait que t'es beaucoup plus concentré, que t'es beaucoup plus dans ton match quand il y a du public que quand il n'y en a pas. On a trop l'impression d'avoir joué des matchs amicaux. Et ça a eu un effet négatif sur les gens aussi parce que les gens en regardant la TV... Allez, la finale de la Champion's League, ici avec un peu de public, et beh elle n'était pas meilleure que certains autres matchs où on a dit « mais que c'était mauvais » alors qu'il n'y avait pas de public. Et donc la perception est très différente et est très mauvaise dans l'esprit des gens qui en plus se sentent inutiles dans leur fauteuil. Ils ne savent pas interagir sur le match, ils ne savent pas balancer leur bière, ils ne savent pas crier et

cetera. Ou alors ils le font dans le salon mais ça n'a aucun impact sur le club. Et donc tout ça mélangé, fait que ça a eu un impact beaucoup plus important que ce qu'on ne croit sur le sportif. **Maintenant qu'on a parlé d'un peu tous les impacts je pense, sauf si tu en vois d'autres ? À long terme, pour toi, quelles seront les conséquences ? Pour les 5-10 ans à venir ?**

Les conséquences, c'est qu'il faut espérer qu'il n'y ait plus de pandémie, on m'a dit que c'est une par siècle donc j'espère que c'est vraiment vrai et que c'est fini et qu'on va pouvoir revivre le plus vite possible et les conséquences sportives, je crois qu'il n'y en aura pas. On sait qu'on va passer une saison compliquée la saison prochaine parce que je t'ai déjà expliqué tous les impacts à retard que ça peut avoir mais après voilà, il peut y avoir aussi, et ça les commerciaux y croient beaucoup chez nous, il peut aussi y avoir un effet rebond et positif des gens qui ont envie de refaire des trucs. On est quand même rester un an sans rien faire et donc les commerciaux croient qu'il va y avoir une flambée à un certain moment où les gens vont dire « ah je peux revenir au foot, donc on y retourne, on se réabonne ». Voilà l'évènement va avoir plus de saveur qu'avant et ça on doit le matérialiser. Mais ce sera court terme. Mais bon voilà.

Est-ce qu'il y a une stratégie particulière qui a été mise en place pour lutter contre l'impact ?

On a essayé de rester le plus possible en contact avec nos supporters, c'est le plus important mais c'est compliqué puisque c'est uniquement du virtuel, il n'y a pas cette interaction, je te l'ai dit, ils ne savent pas réagir aux matchs, ils ne savent pas parler avec les joueurs avant après, ils ne savent pas les encourager tout ça. Tout ça a manqué. Un bête exemple : on espère pouvoir faire la journée porte ouverte justement pour retrouver ce contact qui manque tellement, ce contact humain qui manque à tout le monde et pas qu'au football, tout le monde manque de ce contact humain depuis le covid. Donc espérons qu'après le 9 juin et puis 1^{er} août et cetera on sera vraiment sur la bonne voie. Et alors on verra ce qu'on fera, oui on fera des actions pour sensibiliser le public pour qu'ils reviennent au stade et cetera, pour leur dire merci de nous avoir encouragé quand même depuis chez vous. Et il y aura un post-covid.

Oui, donc la stratégie c'est vraiment d'essayer de garder au maximum les supporters pour la saison prochaine quoi ?

Oui.

Toujours un peu sur les objectifs : le plan 3-6-9, tous les objectifs sont atteints ?

Il faut le relire mais on n'en est pas loin tout à fait ou en tout cas ils ont été re-updaté après donc oui tout à fait, c'était même avant. Je veux dire qu'après les 6 ans je crois qu'on était dans le bon déjà et c'est pour ça qu'il a été remis à jour, et puis qu'il y eu l'horizon 2024.

Oui donc là on est vraiment sur l'horizon 2024, est ce que toutes les échéances de cet horizon 2024 restent inchangées ou bien le covid a repoussé ces échéances ou on ne sait pas encore ?

On espère que non mais on croit bien que oui. Voilà, maintenant une saison c'est sur deux saisons, sur deux années donc si on espérait être dans le stade le 1^{er} juillet 2024 et qu'on y est le 1^{er} février 2025, c'est quand même la même saison. Maintenant, si on perd deux ans, c'est

beaucoup mais pour le moment c'est trop difficile à dire mais oui, le monde a quand même été à l'arrêt pendant un an. Que ce soit pour les revenus financiers, ou que ce soit pour les procédures administratives et cetera donc on verra.

Donc c'est possible mais rien de sûr.

Non.

Et donc, est ce que le covid a permis de pointer certaines défaillances au niveau de la gestion. Est-ce qu'on s'est rendu compte qu'il y avait certaines choses qui n'allaient pas au club lorsqu'un évènement pareil ce produit ?

Non parce qu'on a été plus à l'arrêt qu'en activité nous. Je veux dire, des sociétés qui ont dû se restructurer ou travailler différemment pour poursuivre leur travail oui mais nous on a vraiment fort été à l'arrêt. Je veux dire, à part organiser la vie des joueurs, on ne faisait plus grand-chose d'autre. Le commercial était à l'arrêt, il n'y avait plus de match et cetera. Par contre, comme plein de gens, on a découvert un peu de positif quand même, le fait qu'on était plus obligé de faire des kilomètres pour se réunir et qu'on pouvait très bien travailler en visio et cetera. C'est les quelques points positifs du covid quand même.

Donc ça a aussi développé des nouvelles méthodes de travail un peu ?

Oui, bien sûr, ça a permis à beaucoup de gens et à beaucoup de choses de voir qu'on pouvait parfois travailler un peu de chez soi pour certaines choses ou qu'on ne devait plus courir, surtout pour les commerciaux, courir à 36 endroits différents alors que parfois on peut se réunir autour d'un ordinateur tout le monde. Je crois que ce n'est pas lié qu'au foot ça. Mais c'est vrai.

Est-ce que, [s'il n'y a pas réellement eu de défaillance je ne sais pas si ma question sera pertinente mais] il y a eu des enseignements à tirer de cette crise ? Est-ce qu'il y a des choses à retenir pour les années à venir ? Est-ce qu'il y a des choses qu'on devrait faire autrement ?

On doit mais je crois que ça a été fait. On doit réfléchir au règlement parce que ça a posé tellement de problème juridique de savoir qu'on arrête en plein milieu et cetera. Ça a plus posé ça à des recours et tout ça donc il faut un peu plus prévoir l'imprévu mais c'est difficile de prévoir l'imprévu par définition. Mais voilà, il n'y a pas eu assez d'uniformité, des pays qui ont eu une saison blanche, des pays où on a arrêté, des pays où on a continué, où on a rejoué après pour finir le championnat et tout ça. C'est pas qu'au niveau belge ça mais dans la compétition, la sphère football, il y a quand même eu 3-4 gestions différentes du cas quoi. Entre arrêter complètement, entre dire, on arrête mais on reprend plus tard, entre dire on arrête mais on garde le classement ou on arrête mais on ne garde pas le classement. C'est un peu dommage que la même maladie n'ait pas eu les mêmes impacts partout.

Tu parlais un peu des autres instances, est ce que la fédération, l'Union belge, enfin les mesures prises par la fédération, l'Union belge, ça a plus été un frein ou plus une aide finalement ?

Ça a été un frein mais ils n'y peuvent rien. Je veux dire, c'est toujours la même chose, c'est eux qui ont dû imposer les tests covid, c'est eux qui ont dû imposer les règlements, c'est eux qui ont dû imposer le fait qu'on ne pouvait pas avoir de public ou qu'on ne pouvait avoir que 50 personnes et des trucs pareils. Donc voilà, ça a été une aide de structure mais ça a été un frein par les mesures, mais les mesures, n'étaient pas, enfin c'est pas vraiment leur faute même si parfois, je trouve que le football aurait pu servir plus de test. Et encore maintenant d'ailleurs, c'est pas clair. Pourquoi au 1^{er} aout on peut être 5000 et au 23 juillet on peut être que 2500, je crois que la Pro League là doit avoir un rôle de dire, voilà notre championnat commence. On commence directement à 5000 par exemple. Mais bon, on verra bien.

Oui. Je pense que j'ai plus ou moins eu réponse à tout. Sauf si tu vois d'autres choses à me dire qui pourraient m'aider ?

Non pas comme ça mais si toi en rédigeant ou n'importe tu as encore une question tu envoies un petit mail et je te réponds par mail, et si c'est un gros point qui à un moment revient, dans les autres entretiens que tu dois repasser pour voir quelqu'un, tu me le poses à ce moment-là quoi. Je suis quand même souvent là moi.

Merci beaucoup. Au revoir.

C. Walter Chardon (Directeur Commercial du Sporting de Charleroi)

Je fais un mémoire sur la gouvernance au sein des organisations et associations sportives. J'ai choisi le Sporting. J'analyse comment la structure et la gestion fonctionnent et l'impact de la crise du Covid sur la gestion de celle-ci qu'est ce qui a été mis en place, et cetera.

Dans un premier temps, si vous voulez bien vous présenter, m'expliquer votre rôle, votre parcours.

Ok super, moi je m'appelle Walter Chardon. Je suis directeur commercial du Sporting de Charleroi. Mon rôle est principalement lié aux partenaires, c'est-à-dire d'en faire d'une part les recherches, faire en sorte au final qu'ils soient pleinement satisfaits de leur investissement. Cela rejoint aussi la boutique, le merchandising, tout ce qui est gatering, tout ce qui est traiteur, points de vente en tout genre dans le stade, tout ce qui est boissons, nourriture, tous ce qui est vendu dans le stade. Cela rejoint aussi la partie billetterie. Donc voilà ça rejoint un petit peu en gros quelles sont, je dirais, mes principales fonction au sein du club.

Ok super ! Comment considérez-vous la gouvernance au Sporting ? Quelle structure associez-vous au Sporting ?

La structure est relativement simple. Il y a donc, un président qui est Fabien Debecq qui a remis plein pouvoir à Mehdi Bayat. Donc c'est Mehdi Bayat je dirais qui gère au quotidien et décide à 100% de la manière dont les choses se passent dans le club. À sa droite il y a Pierre-Yves Hendrickx, que tu connais. À sa gauche, il y a moi. Puis en dessous il y a tout l'organigramme qui en découle. Donc effectivement, je dirais que nous sommes 3 à gérer le club.

Ok et en dessous de ça c'est plus par départements ?

Oui, au niveau du Sporting, on a quand même une manière de faire qui est un peu particulière. Autrement dit, on est peu nombreux par rapport aux autres clubs. On travaille vraiment énormément, on travaille 7 jours sur 7, on n'a pas peur de faire des heures, et au final c'est ce qui fait qu'effectivement les gens sont relativement surpris dans les autres clubs lorsqu'ils apprennent que les heures que l'ont fait notamment dans mon département commercial. Des fois il y a aussi une certaine polyvalence des gens donc à un moment donné ils se partagent un peu entre les différentes choses, que ce soit au niveau secrétariat ou autre, donc on tire tous dans le même sens on va dire et c'est ça l'important.

Est-ce qu'il y a d'un point de vue externe d'autres instances qui interviennent dans la gestion du Sporting ?

Ça dépend à quel niveau. Au niveau financier et commercial, non. Au niveau sportif, c'est clair que personne n'influe en quoi que ce soit de l'extérieur. Mais par contre au niveau sécurité, on en oui là on est dépendant lors des matchs des forces de l'ordre qui a un moment donné c'est elles qui décident de certaines choses. Ça se fait toujours en parfaite concertation mais voilà au final voilà, par rapport à la sécurité c'est sûr qu'il peut y avoir des externes qui peuvent jouer un rôle. Sinon dans l'absolu, dans les grandes lignes je dirais donc que non.

Selon vous, quelles sont les forces et faiblesses du Sporting ?

Je dirais que les forces sont, un, je dirais les faiblesses en même temps, c'est-à-dire que notre force c'est d'être peu nombreux donc on doit vraiment travailler énormément. Donc à un moment donné il faut faire gaffe à ne pas s'émousser parce que ce n'est quand même pas évident d'être toujours sa tête dans le guidon et ne penser quasi qu'au Sporting de Charleroi. Donc les forces c'est ça, c'est que les décisions tombent très vite, il n'y a pas de perte de temps et d'énergie pour avancer. Puis de l'autre côté, les points négatifs seraient le nombre d'heures qu'on preste, c'est sûr qu'à un moment donné il faut penser à l'aspect productivité parce qu'on est des êtres humains, à un moment donné, il n'y a rien à faire, on est probablement moins productif quand on est fatigué que quand on est bien reposé.

Donc c'est le fait d'être peu nombreux qui permet de prendre les décisions rapidement ?

Oui tout à fait. Oui donc dans les autres clubs ça nous revient régulièrement. Quand Anderlecht ils reçoivent un mail, il faut 48h avant de recevoir une réponse et ça passe entre 36 mains. Ici, en général, je reçois un mail, si je sais que je ne peux pas prendre la responsabilité de la réponse j'en parle à Mehdi, et ça ne me prend pas longtemps. Il me dit oui ou non et la réponse repart direct, cela va vite. Bien tu en as fait l'expérience pour toi aussi en fait pour venir ici, cela a été relativement vite pour te trouver un rendez-vous, habituellement ce serait passé entre les mains de je ne sais pas qui et du coup ça aurait peut-être pris une plombe.

En fait vous échangez beaucoup avec les autres clubs ? Puisque vous me dites que vous avez beaucoup de retour des autres.

Oui, enfin, on échange quand même pas mal, franchement on a des contacts. Ce matin j'ai envoyé un message vocal sur la messagerie de mon homologue à Anderlecht. Puis si non j'ai des échanges avec celui du Standard, on a des échanges régulièrement, on a des visios, on s'entend, si on a des questions.

Ok, je ne savais pas ça. Du coup, on va pouvoir passer sur le côté covid. Selon vous quels sont les plus gros impacts du covid sur la gestion du Sporting ?

Bien le plus gros impact c'est financier, on a perdu énormément d'argent. Car les plus grosses ressources du club c'est, les transferts, heureusement d'ailleurs ça, ça a été, les droits tv, ça aussi heureusement ça été ou tout ce qui est lié au commercial, aux places, au ticketing, là malheureusement ça n'a pas été, ça été plus compliqué. Donc si jamais, alors que les charges sont restées à 100%, n'ont jamais été diminuées en rien du tout, si on n'avait pas eu les transferts, on aurait été morts. Donc l'impact financier était énorme, c'est une certitude. Si non je dirais, l'impact sportif était aussi présent. Heureusement ça je ne m'en mêle pas du tout. Si non pour ce qui est du reste, dans l'absolu, c'est principalement lié aux finances. Si non j'ai eu peur aussi que vu le covid et la mauvaise saison qu'on a eu, que cela ait un impact sur la reconduction des contrats de nos partenaires et sur l'arrivée éventuelle de nouveaux partenaires. Et en fait ça explose complètement en ce moment.

Donc ça monte ?

Oui, c'est un truc de fou. On en a plein des nouveaux. Donc on garde tous nos partenaires et il y a plein de nouveaux partenaires qui débarquent.

Vous avez une explication à ça ?

Il y en a plusieurs, c'est vrai que quoi qu'il en soit, malgré cette saison pourrie, le club a quand même acquis pas mal de crédibilité auprès de bons nombres de personnes. Malgré ce covid, les gens savent que c'est redevenu à nouveau « the place to be ». Donc les gens qui n'ont pas eu l'occasion de sortir, ils ont envie de se faire plaisir, ils se prennent des places pour le foot. Ils veulent montrer qu'ils sont toujours bien présent sur le marché et donc, ils prennent des panneaux. Ils sont conscients qu'il va falloir se donner, encore plus qu'on se donnait avant au niveau relationnel, donc « boum » ils débarquent. Il y a aussi un certain nombre de choses qui ont été sonnées avant le covid puis qui ont été stoppé pendant le covid et puis maintenant cela abouti car cela faisait 1 an, 2 ans que c'était en discussion. Donc voilà effectivement cela se met en place.

Oui donc finalement il y a aussi un côté positif ?

Oui bien sûr. Il y a plusieurs côtés positifs. Par exemple les visios. Bon, je sais que cela a aussi un mauvais côté car lorsqu'on en bouffe trop on en a marre et que c'est beaucoup mieux quand cela se passe en présentiel. Mais je sais que dans le futur, à partir du moment où je devrai faire un déplacement sur Anvers, sur Bruxelles ou sur Liège et que je me dirai, « tiens est-ce que finalement c'est vraiment efficient ? ». Je proposerai une visio, ça évitera de se taper 1h30 de route pour y aller et pour revenir. En 15min, 1h on verra directement la manière dont les choses se passent. Donc tout cela c'est bien ! Cela va permettre de gagner du temps, de l'énergie.

Et de nouvelles méthodes de travail, appart ça, il n'y en a pas vraiment eu ?

Non

Ok et donc vous sur votre poste, cela a quand même été fort impacté ? Au niveau sponsoring ?

Bien, toutes les places VIP ont augmenté pour la saison prochaine. Pour la saison passée, celle du Covid, il y n'avait personne dans le stade. Donc les sièges VIP, les sièges business ça été un casse-tête. Il a fallu rembourser ou compenser ou reporter. Il a fallu voir tous les partenaires un par un pour en discuter avec eux, oui ça été du travail, ça c'est sûr.

Donc finalement, le positif dont vous parlez, il arrivera plus tard avec tous les reports etc.

Oui voilà c'est ça. Donc il y a les partenaires qui ont décidé de rester et donc de ne pas se retirer malgré la mauvaise période qu'on vient de connaître. Et il y a aussi plein de nouveaux partenaires pour la saison prochaine.

C'est ça, donc pour tous les anciens, ça va devoir être reporté de 2 saisons ?

C'est ça, pour la saison qui vient de s'écouler, ceux qui n'ont pas pu profiter de ce à quoi ils avaient droit, c'est reporté à la saison prochaine. Cela veut dire que financièrement parlant, le mec qui mettait 2.000 boules pour ses places et bien, ces 2.000 boules le club les a peut-être

encaissées cette année mais ne les encaissera plus la saison prochaine. Ou le club ne les avait pas encore encaissé les 2000€ mais l'un dans l'autre tout cela, c'est perdu pour le club pour cette saison.

Ok et est-ce qu'il y a un peu une stratégie en place pour lutter contre ça ?

Oui c'est ça, donc on a mis une stratégie de compensation en place. Le mec qui avait 2 abonnements business-seat donc qui avait 4.000€ de budget dans le club, on est allé le trouver et on lui a dit « voilà, les choses sont pas compliquées, on a tenu le même discours à tout le monde, ou on te rembourse ou on les reporte à la saison prochaine, ou on propose quelque chose de sympa pour compenser les 2 places que tu n'as pas pu utiliser. » Après il y a certains secteurs comme tout ce qui est évènementiel, les agences de voyage, les restaurants, pour eux on proposait juste remboursement ou report. Il était déjà assez dans le mal comme ça. Donc dans les secteurs où cela c'est moins mal passé, on proposait une compensation. Par exemple on a un partenariat avec le groupe RTL on leur a dit : « tu as 4.000€ de places, on te propose une campagne radio pour 12.000€ ». Donc, au final la campagne radio, tu sais que ça va le faire et qu'il y a moyen d'en tirer réellement profit, que ce soit réellement intéressant pour toi. Un autre exemple, un mec qui avait 6 abonnements business-seat mais qui n'avait jamais pris de panneau, on lui proposait en compensation un panneau axe tv qui vaut deux fois plus et comme ça, le panneau qu'il n'aurait jamais pris au prix plein, il a l'occasion de le prendre et de voir ce que cela donne. Comme ça, au final tout le monde est content, tout le monde est gagnant. Après évidemment, on ne force à rien, bien sûr on souhaite les garder sur le long terme, on ne voudrait pas les frustrer. On insiste vraiment sur ce côté.

Oui, c'est ça ils sont libres de choisir parmi plusieurs options proposées ?

Oui, c'est ça.

À long terme, est-ce que selon vous il y aura des conséquences ? Dans les 5-10 ans ou bien ça va très vite se stabiliser.

Alors je pense qu'autant l'évènementiel, on a morflé car je pense on est un des secteurs qui a le plus subis des conséquences du Covid. Autant quand cela va reprendre, cela va être une explosion. À la limite l'un dans l'autre, sauf un nouveau virement de situation mais si jamais maintenant on repart à la normale, d'ici quelques semaines ou quelques mois, ça va repartir de plus belle.

Ça va rattraper très vite ?

Exactement ! On va très vite rattraper tout ce qu'on a perdu. Car au final les gens, ils en peuvent plus, ils ont envie de sortir de se faire plaisir, donc il y a de fortes chances que cela nous permette de franchir une étape grâce à ça au final.

Oui donc ça pourrait apporter du bon quoi.

Oui c'est ça, pour nous en plus, au départ comme on n'était pas blindé contrairement à des clubs comme Brugge, comme Gand ou le Standard qui sont déjà blindés dès le départ au niveau des ventes d'abonnements... l'analyse sera différente. On va peut-être remarquer que maintenant

tous les sièges vont se remplir alors qu'au départ on en avait des vides. Par exemple au lieu d'avoir 7.000 abonnés, peut-être qu'on en aura 12.000.

Finalement c'est l'occasion pour Charleroi de faire ses preuves ?

Ah oui, exactement.

Et au niveau des objectifs, car je suppose qu'il y a des objectifs comme dans toutes entreprises. Est-ce qu'ils vont pouvoir garder les mêmes échéances ou ils vont devoir être reportés ?

Ah alors, je dirais que par apport au club en soit, je dirais ils vont rester similaires. Par contre, il y a le nouveau stade qui va arriver en milieu de course et là on a pris quand même du retard à cause du Covid. Et donc il y a des objectifs qui vont devoir être décalés à cause du Covid ça c'est clair.

Ce sont des reports principalement financiers ou c'est aussi au niveau du temps ?

Oui, avec les permis de bâtir et tout, tout ce qui est autorisation en tout genre. Du fait que l'administration était quasiment à l'arrêt ou ralentie, ça a pris du temps pour plein de choses.

Oui donc les nouvelles opportunités il y en a eu avec le covid. Est-ce qu'il y a des enseignements à retenir de cette crise ? Que faut-il retenir ?

Oui je dois dire au niveau général. Première chose à retenir c'est qu'on aurait jamais cru que ça allait arriver et c'est arrivé. Donc il faut toujours faire gaffe et à l'avenir rester ultra prudent et au final il faut effectivement, et ça toujours été bien géré par le club, garder une petite poire pour la soif. Si jamais le club financièrement parlant n'avait pas été stable et avait eu les yeux plus gros que le ventre, ça n'aurait pas été. Donc il faut toujours rester prudent car on n'est jamais à l'abri de rien, c'est bien la preuve avec le covid. Puis les enseignements c'est aussi de faire en sorte d'essayer de consommer plus local. Mais ça c'est général, c'est pas nécessairement lié au club du Sporting de Charleroi. Donc des enseignements à tirer, j'en ai pas un réellement en tête comme ça. C'est de continuer à faire attention et de gérer comme on l'a toujours fait. Tu as déjà vu Mehdi ou pas ?

Non.

Pierre-Yves non plus ?

Si. Oui donc Pierre-Yves pour cette question il me disait surtout que c'était le fait de ne jamais avoir fait de folie au niveau mercato, de toujours avoir gardé les bénéfices, c'était hyper important.

Ça rejoint ce que je dis.

Oui c'est ça, par rapport à d'autres clubs qui ont tendance à dépenser.

Ne pas avoir les yeux plus gros que le ventre et transférer un joueur impayable. Car les finances sont bonnes et qu'on se dit « Ok on peut se le permettre », puis par la suite il y a un imprévu, ça serait bête.

C'est aussi la force du Sporting, de savoir garder ses sous.

Oui et c'est aussi d'avoir une bonne gestion financière. C'est ce qui nous permet de passer le cap sinon on serait morts. Si c'était arrivé il y a 4 ans on serait morts.

Oui c'est ça, sinon le club ne serait plus là.

Oui voilà ! Ça nous serait arrivé il y a 3-4 ans d'ici, on était mort.

Je pense que j'ai fini pour mes questions alors. Je ne sais pas si vous voyez d'autres éléments intéressants à me dire ?

Je pense on a fait le tour, enfin il y a plein de chose. Ah oui par exemple le digital c'est intéressant ça se développe encore plus suite au covid. Combien d'entreprises n'ont pas créé leur site internet pendant la crise car il n'en avait pas encore. Au club aussi on est en plein dedans, dans le digital.

Les ventes de maillots aussi ça s'est fait forts en ligne ?

Oui bien sûr, la boutique était fermée.

Et les supporters achètent moins ?

Ah oui bien sûr, ils achètent moins en ligne que lorsqu'ils sont sur place, avec les émotions, la famille, les amis après un match. Après à côté de ça, si on n'avait pas eu l'e-shop on avait plus rien hein.

Et tout ça donc vous avez essayé de plus développer du coup la vente en ligne ?

Il y avait déjà mais on a intensifié. Par exemple, on a fait les premiers fan-day virtuels. Il faut être créatif. Les fan-day ça tient à cœur à tout le monde, aux supporters, à nous. Je pense qu'on a été le seul club à le faire virtuellement. Et cela a bien plu à tout le monde.

D. Mehdi Bayat (Administrateur-Délégué du Sporting de Charleroi et Président de l'URBSFA)

Donc voilà, mon travail est sûr la gouvernance au sein des organisations et associations sportives, j'ai choisi le Sporting, comment il fonctionne, sa structure et l'impact que le covid peut avoir sur cette gestion.

Dans un premier temps, si vous voulez bien vous présenter, votre rôle au sein du Sporting.

Mehdi Bayat, je suis l'administrateur délégué du Sporting de Charleroi depuis 2012 maintenant et donc je suis en charge de la stratégie et de l'application de celle-ci au quotidien, évidemment entouré de mon comité de direction et des différents responsables de départements. Ma responsabilité est de faire le suivi et d'être certain que le day-to-day se passe bien au sein du Sporting de Charleroi tant au niveau administratif qu'au niveau sportif puisque c'est deux volets distincts mais très importants dans le fonctionnement d'un club de foot.

Comment voyez-vous la gouvernance, la structure du Sporting ?

Alors, la structure du Sporting a déjà beaucoup évolué depuis la reprise. On a justement demandé un audit, à Deloitte, il n'y a pas longtemps pour un petit peu faire l'analyse de la situation pour nous avec un regard extérieur de manière à pouvoir un peu plus instaurer des principes de « good gouvernance » dont on parle souvent aujourd'hui. C'est un mot qui est fort à la mode, mais encore faut-il être capable de pouvoir vraiment l'appliquer dans des structures comme les nôtres puisqu'en réalité, il y a toujours un parallèle à faire entre la gestion, à proprement dit sportive, et de la raison même d'exister du Sporting de Charleroi, mais qui n'en reste pas moins aussi une société anonyme et donc une société commerciale dans lesquelles il faut aussi qu'il y ait des bons principes de gouvernances. Et donc on est en train de vraiment regarder là-dessus pour essayer, un, d'étoffer un peu notre conseil d'administration par l'arrivée d'administrateurs indépendants et extérieurs à la structure du club. On a nous-même aujourd'hui une vision et un « noha » en tout cas en termes de gestion du foot. Mais la volonté serait peut-être aussi d'intégrer rapidement des administrateurs indépendants, pas beaucoup mais peut-être un ou deux qui puisse nous apporter justement cette vision, ce regard de l'extérieur qui viendrait un petit peu nous aider à passer les paliers. Pourquoi ? Parce qu'on se rend compte que depuis 2012, le club a eu une évolution assez fulgurante, une croissante assez fulgurante qui nous a permis de nous positionner très rapidement comme un outsider au groupe des 5 grands clubs belges. Et si on veut rentrer dans cette catégorie, il y a encore des paliers à passer. C'est-à-dire qu'il faut s'étoffer un peu, et aller chercher cette vision en termes de gouvernance par rapport à l'extérieur, par rapport à un flux qui pourrait venir de dehors, nous apporterait de temps en temps ce qui pourrait nous échapper. Au niveau du reste, je dirais que tout fonctionne bien dans l'organisation. On a des départements qui sont assez bien définis avec des responsables de départements. Donc je dirais en termes de management, je ne vois pas de problèmes particuliers si ce n'est qu'il faut être capable de se remettre en question chaque année. Pourquoi ? Parce que contrairement à une activité économique classique, chaque année c'est une nouvelle saison et chaque année apporte ses fruits de nouveautés et autres qui pourraient se dessiner. À nous de pouvoir travailler avec une certaine forme de stabilité, une

sérénité et une vision à long terme, pour maximiser les chances de réussite chaque année et minimiser les risques d'échec.

On est d'accord pour dire que les résultats sportifs influencent énormément la gestion ? Si la saison est bonne, au niveau commercial, gestion, ce sera plus facile que si la saison sportive est mauvaise.

Complètement ! Notre métier reste le foot. On est une société commerciale, mais notre métier reste le foot, et on tourne en fait autour de l'excuse d'organiser un match de football, dans lequel on va essayer d'apporter de la joie, du plaisir et de l'identification de la part des partenaires mais évidemment tout reste évidemment lié au football. Donc si les résultats ne sont pas là, c'est plus compliqué.

Vous parlez d'amener de l'expérience depuis l'extérieur, est ce qu'actuellement, il y a d'autres instances qui influencent la gestion au Sporting ? Des instances externes ?

Bien sûr ! Je dis toujours si je dois commencer à prendre en considération, la pression médiatique, le flux des différents supporters sur les réseaux sociaux, et ainsi de suite pour prendre une décision, alors il faut que j'arrête mon métier et que je trouve quelqu'un d'autre qui sera capable de gérer cette pression qui fait partie de notre quotidien. Évidemment, on ne doit pas se laisser influencer par l'extérieur mais on doit aller chercher nous-même l'influence qu'on a envie d'écouter. C'est là où je dis qu'il y a la différence entre le fait d'intégrer des administrateurs indépendants au sein de notre bord qui vont venir avec une réflexion et une vision extérieure mais qui est voulue de notre part, que de vouloir commencer à prendre des décisions parce qu'on est mis sous pression par le monde politique, les supporters, la presse, ou par tellement de facteurs différents qui sont là, gravitent et vivent au quotidien autour de nous. C'est un petit peu le malheur de notre secteur d'activité. Aucun chef d'entreprise qui pourrait être aussi brillant qu'il est dans une structure normale d'entreprise n'a tous les jours sa vie dans les journaux. Ils font ce qu'ils ont à faire et à un moment donné c'est presque eux qui sont en demande de dire « oui mais regardez, on a fait un truc exceptionnel, pourquoi est-ce que ce n'est pas relaté ? » Nous qu'on le veuille ou pas, toute notre vie est tous les jours dans la presse. Et donc c'est un peu différent et encore une fois c'est quelque chose qu'il faut prendre en considération et qu'il faut surtout avoir une bonne vision solide et de ne pas se laisser influencer par ce qu'il se passe dehors.

Oui tout à fait, c'est important.

Selon vous, quelles sont les forces et les faiblesses du Sporting de Charleroi ?

C'est assez large comme question. Je pense qu'il y a beaucoup de forces et de faiblesses comme dans toutes les structures. Mais principalement je pense que notre force aujourd'hui c'est qu'on a la chance de travailler dans un secteur d'activité qui a un champ très très large au niveau de ce qu'il peut attirer comme supporters, partenaires, sympathisants. On travaille vraiment dans un secteur d'activité qui est très particulier où lorsqu'on arrive à faire en sorte qu'il y ait une vision claire du projet que l'on veut mettre en place, un petit peu comme nous l'avons fait dans le passé avec les plans 3-6-9, l'horizon 2024 et ainsi de suite et à avoir une communication vers l'extérieur qui est bien préparée, cela peut nous permettre réellement de pouvoir grandir et

surfer sur la vague du succès. Mais évidemment il faut qu'il y ait les résultats sportifs aussi. Et c'est un petit peu là où sont les faiblesses. On se rend bien compte que la page se tourne très vite. On l'a bien vu l'année passée, on finit troisième il y a deux ans. L'année passée on commence avec six victoires consécutives et puis d'un coup, bon pour différentes raisons, ça se casse la gueule, on termine 13ème et ça a été vraiment une grosse crise au sein du Sporting de Charleroi qui quand même est, sur les huit dernières années, sur ses meilleures années historiques de toute sa vie, mais malgré cela je dirais que les résultats sportifs peut très vite devenir une contrainte et enrayer la croissance dans laquelle on est quand même toujours aujourd'hui puisque financièrement on est un des clubs les plus sains de Belgique et c'est un des points aussi extrêmement important à prendre en considération mais je crois que ça se joue sur cet équilibre entre une balance financière et des résultats sportifs et c'est là que ça peut jouer entre la force et la faiblesse. L'un dépend de l'autre.

Oui et on ne sait pas toujours le maîtriser à 100%

On ne sait jamais le maîtriser à 100%.

Oui c'est compliqué. Bon super j'ai eu ce qu'il me faut au niveau de la gestion. On va passer sur le covid. Selon vous quels sont les principaux impacts du corona, sur la gestion au Sporting ?

Tu as plusieurs volets, et je crois que c'est lié un petit peu à toutes les sociétés. Le premier impact évidemment est financier. Catastrophe pour nous, plus de public dans les stades. Ça a été extrêmement difficile à absorber. Heureusement qu'on avait des fonds propres solides qui nous ont permis de pouvoir passer sur cette étape. Deuxièmement, il y a aussi un volet social, sociétal je dirais. Ça veut dire que le football est une forme d'échappatoire pour les gens. Ils viennent le week-end, assister à un match de football. Ça leur permet de se vider du stress, de se changer les idées, de communiquer, d'échanger avec leurs collègues, leurs amis, avec des gens qui ont la même passion. Ça va permettre réellement de créer un tissu sociétal qui leur permet de partager des valeurs, des choses comme ça. On les a coupés de ça. C'est un vrai problème. On va avoir un vrai problème de santé mentale dans la population. C'est un problème dans le foot mais c'est valable aussi ailleurs. Dans le monde de la culture, des gens qui se retrouvaient pour assister à des concerts, à des théâtres et qui a un moment donné sont coupés de tout se retrouve seul chez eux. Je pense qu'on a largement sous-estimé, on n'en parle pas assez, du problème mental qu'a créé le covid et qui va peut-être sortir au fur et à mesure maintenant que la situation va un peu s'améliorer, on va se rendre compte qu'il y a des gens qui vont être complètement détachés de certaines réalités de la vie. Il y a eu aussi, évidemment, un problème sur l'aspect mental de nos joueurs, et qui risque d'avoir un impact sur l'aspect physique de nos joueurs. Nos joueurs, ont subi de plein fouet, en tout cas ceux qui l'ont eu, ont non seulement eu des problèmes médicaux, de respiration. Tout le monde le dit que le covid va avoir un impact et va peut-être diminuer sur une certaine période de 5 à 10 à 15% les capacités physiques de certains joueurs donc c'est un réel problème. Et puis deuxièmement, c'est la même chose, problème mental pour nos joueurs. On a eu des cas de dépression de certains joueurs dans notre vestiaire parce que le covid les a complètement détachés de la réalité de la vie de star à laquelle est habitué un joueur de foot. C'est une réalité. Un joueur vit sa vie de star. Il sort, il

est reconnu, signe des autographes, on vient le voir, il est aimé, apprécié, idolâtré et ainsi de suite et puis là maintenant du jour au lendemain on l'a enfermé on lui a dit, voilà tu viens au club et puis tu rentres chez toi et tu joues à ta PlayStation tout seul quand tu es chez toi. Celui qui est marié à la limite il s'occupe avec sa femme et ses enfants mais les plus jeunes, ils ont beaucoup de mal à vivre la situation. Donc ça devient très difficile, donc je pense que globalement, c'est un petit peu les différents points que malheureusement le covid a eu comme impact sur nous en tant que clubs et sur les différents protagonistes qui gravitent autour du club.

Oui tout à fait. Que fait donc le Sporting pour lutter contre ça ? Je parle de financièrement, est ce qu'il y a une stratégie en place ? Est-ce que vis-à-vis des supporters il y a quelque chose ?

Financièrement, on ne va pas dire qu'il y a vraiment une stratégie en place. La seule chose c'est qu'on a essayé de trouver des solutions pour compenser ou minimiser les pertes sèches en essayant de reporter et ainsi de suite mais en réalité l'impact financier il est là. On ne pourra pas l'enlever sauf si tous les supporters décident de dire « écoutez on vous donne tout », ça ne sera pas le cas. L'impact financier il est là. On le calculera, et on verra et on essaiera de le rattraper au fur et à mesure pour le lisser sur plusieurs années mais c'est indéniable, il est là. C'est la seule chose qu'on aurait pu faire de toute manière. Au département commercial, Walter Chardon discute avec ses partenaires pour essayer de trouver des solutions et ainsi de suite. Au niveau du reste qu'est-ce qu'on peut faire ? Rien, attendre, comme tout le monde. On attend désespérément que la campagne de vaccination se dessine complètement et on espère que grâce au corona pass qui va permettre aux gens de voyager, qu'il permettra aussi de nous remplir beaucoup plus que le jauges qui étaient prévues au départ et que notre stade pourra avoir du public. On est complètement dépendant des décisions. On n'a pas d'impact. On pousse, on fait du lobby. Moi-même j'essaie d'intervenir auprès des politiques pour leur dire « écoutez les gars, réfléchissez comme ça lorsque vous avez vos réunions de concertation » parce que, c'est indéniable, on a besoin de retrouver le public dans le stade. Et au niveau du mental, on n'a pas le choix. On suit nos joueurs, on essaye d'être présent, on essaye de voir ce qu'il en est. On a travaillé avec un coach mental qui a suivi certain de nos joueurs où on a quand même senti une certaine fièvre, et on essaye de les accompagner. Il n'y a malheureusement pas grand-chose d'autre à faire que ça.

Est-ce que vous avez une idée du pourcentage de perte de revenu que cela a généré ?

Oui ! C'est tous les revenus de ticketing et commerciaux. On pourrait rentrer dans le détail mais je dirais qu'on a quatre sources de revenus dans un club de football : les droits TV, le ticketing, qui est vraiment les places, les abonnements et cetera, la visibilité donc tout ce qui est maillot, panneaux dans le stade, et la vente de joueurs. On ne sait pas faire autre chose. Donc, indéniablement, quand on regarde aujourd'hui le budget du Sporting de Charleroi, notre principale source de revenu aujourd'hui est en réalité devenue la vente de nos joueurs. C'est ce qui nous permet vraiment de dégager du bénéfice. Au niveau du reste, si on voulait être au niveau du break-even, donc je dirais entre les droits TV qui vont représenter même pas 20% de notre chiffre d'affaires globale, hors vente de joueurs, et si on veut arriver à ce break-even, le reste va se jouer sur la visibilité et sur les ventes de tickets. Et les ventes de tickets aujourd'hui

à Charleroi dans le process dans lequel on est, parce qu'on a beaucoup moins d'abonnés que par exemple les grands clubs en Belgique, même si on vend quand même pas mal de ticket, surtout en VIP et en Business, et c'est ça qui est très important pour nous, va représenter peut-être 30-35% de notre chiffre d'affaires. Donc ça veut dire que ce tiers de notre chiffre d'affaires a disparu. Il faudra peut-être être un peu plus précis mais dans la grande fourchette, c'est ce sur quoi on est.

Et au niveau du mercato, des transferts de joueurs, est ce que vous pensez que la valeur des joueurs va diminuer dans les années à venir ?

Je ne crois pas. Je pense que le monde du foot va toujours rester un secteur dans lequel l'émotionnel est tellement important qu'il y aura toujours des gens qui sont fortunés qui a un moment donné vont rentrer, vont vouloir faire du jeu et puis les gens regardent de plus en plus la télé. L'attrait des droits télé et pas seulement au niveau de la Belgique, aussi à l'international. Parce que finalement c'est un cercle. Les grands championnats payent plus pour acheter des joueurs dans les petits championnats qui vont eux-mêmes ensuite, aller racheter des joueurs chez les autres, et ainsi de suite. Donc je ne pense pas. Je pense qu'on va juste maintenant avoir, comme dans beaucoup de secteur d'activité, besoin d'un an ou deux pour que la situation post-covid se dessine différemment et qu'on revienne à une vie normale. Une fois que ce sera fait, ça va aller. Le problème c'est qu'il y a eu un impact aussi dans les grands championnats européens par rapport à leur droit télé, la France par exemple, qui est aussi un pays dans lequel nous avons vendu beaucoup de joueurs. Je parle de la Belgique en général. C'est une catastrophe pour eux au niveau de leurs droits télé qui avaient été racheté puis finalement ça s'est effondré. Eux, ils avaient fait des emprunts dessus, donc ils sont vraiment dans une situation dramatique. En Italie, il y a une baisse au niveau des droits télé aussi. Il n'y a que l'Angleterre et l'Espagne finalement qui tiennent bien avec l'Allemagne, au niveau des grands championnats. Bon, ça va permettre de garder une dynamique positive donc je crois que d'ici 18 mois, on va revenir à un rythme normal au niveau du football et ça va continuer à augmenter parce que le secteur de l'Entertainment de manière général, reste quelque chose qui plait et que de plus en plus de gens veulent assister à des matchs de foot soit à la télé, soit dans les stades. A nous, de faire aussi en sorte que le niveau du football belge puisse continuer à augmenter de manière à faire en sorte qu'on ait de plus en plus d'attraits et qu'on continue de faire augmenter nos propres droits TV.

Donc on ne pourra pas compter tout de suite sur la vente de joueur pour rattraper les pertes.

Tout le monde veut le faire. Mais encore une fois on verra quelles sont les offres et c'est le marché qui va le décider. Tous les clubs veulent vendre des joueurs, tout le monde veut le faire. Mais tous n'y arrive pas. Pourquoi ? C'est très simple. Si tout le monde dit « voilà, j'ai mon meilleur joueur, j'ai envie de le vendre 10 millions, je le vends 10 millions. » Mais non, il faut qu'il y ait une offre et une demande et donc le marché va déterminer quelle est la valeur. Nous à Charleroi, on a pris l'habitude de vendre un à deux joueurs chaque saison, ce qui nous permet finalement de mettre en place chaque projet et d'avoir les fonds propres qu'on a dans le club et qui nous ont permis de faire face au covid mais cette année, je regarde un petit peu le marché,

et je ne vais pas brader des joueurs. Ça veut dire qu'encore une fois, nos fonds propres vont nous permettre de tenir et de dire, cette année qui est une année encore un peu tangente où on ne sait pas trop comment le marché va réagir, si on ne vend pas on ne vend pas. On va essayer de faire une bonne saison. Nos joueurs vont reprendre une bonne valeur et l'année prochaine lorsqu'il y aura plus d'argent sur le marché, on vendra peut-être mieux. Mais il faut être capable de le tenir. Parce que certains clubs n'auront pas le choix, et vont devoir brader leurs joueurs parce qu'ils auront besoin de rentrer de l'argent.

Oui et ça dépend également du joueur. On parlait justement des objectifs, du plan 3-6-9 et du plan 2024 : est-ce que le covid fait que les objectifs vont devoir être repoussés où il y a moyen de garder les échéances ?

A notre niveau aujourd'hui, non, mais par contre effectivement il peut y avoir un problème au niveau administratif par exemple avec le nouveau stade. Mais par contre je dirais qu'au niveau financier, tous nos projets restent intacts encore une fois grâce aux fonds propres qu'on a et à la manière dont on a géré le club en bon père de famille ces dernières années qui nous permette de pouvoir tenir. Ça aurait pu être différent. Mais le manque à gagner, on va devoir le récupérer indéniablement quelque part. On sait que par exemple on va devoir vendre non pas 1 ou 2 joueurs, mais 2 certainement pour pouvoir rattraper le retard financier qu'on a eu. Au niveau du reste et de la gestion administrative qui nous a fait perdre un peu de temps sur pas mal de dossier et quelques objectifs mais rien de dramatique.

Oui, c'est rattrapable quoi.

Oui !

Je vais parler un peu plus de la fédération. Est-ce qu'elle est beaucoup intervenue sur les clubs et donc sur le Sporting ? Est-ce qu'elle a plus été un frein ou plus été une aide ?

Non la fédération en fait, a mis en place, ce qu'on appelle une cellule de crise covid, un peu comme dans un gouvernement dans laquelle ont siégé des professionnels, des amateurs francophones et néerlandophones. Quel était l'objectif ? Tout simplement essayer de réfléchir tous ensemble et de manière collégiale à quelles doivent être les décisions qui sont prises ? Arrêter les compétitions amateurs ? Trouver des solutions financières aussi pour pouvoir payer moins de taxe fédérale, payer moins de cotisation, payer moins au niveau des assurances et des choses comme ça. Donc la fédération a vraiment essayé de jouer un rôle d'arbitre au milieu de tout ça en disant « on va quand même essayer d'apporter un soutien financier un peu à tout le monde mais on ne peut pas non plus être une banque. On ne peut pas commencer à imprimer des billets et dire qu'on va distribuer de l'argent à tous nos clubs pour faire en sorte que la situation soit moins grave. » Elle a essayé de limiter encore plus la casse.

Ok ! Donc plus une aide pour les clubs ?

Oui !

Vous qui êtes à la fédération, je suppose que vous avez une vue plus globale sur l'entière des clubs belges. Est-ce qu'il y a d'autres clubs où ça a été vraiment une catastrophe par rapport à Charleroi en Belgique ?

Mais c'était déjà compliqué avant le covid. Il faut savoir que par exemple, en division 1 en Belgique, sur les 18 clubs aujourd'hui, il y avait peut-être déjà 14 clubs qui étaient déficitaires et que 4 clubs qui dégageaient des bénéfices. Donc ça veut dire que la situation n'était déjà pas bien. Et là, le covid a rendu la situation encore plus compliquée. Donc oui, effectivement, de manière globale, on sait très bien que la situation est difficile et donc c'est pour ça qu'on doit avoir une réelle réflexion et là je parle uniquement de la division 1A mais il y a même la division 1B qui a aussi beaucoup de mal. Là les clubs ils sont tous déficitaires. Donc c'est pour ça qu'on doit aussi avoir une piste de réflexion de manière globale pour voir comment on peut faire en sorte d'améliorer la situation générale du football belge pour faire en sorte que nos clubs peut-être, se structurent mieux. Le problème qu'il y a c'est qu'on a souvent cette course effrénée aux résultats sportifs ce qui fait que beaucoup de clubs prennent des risques financiers. Ils dépensent en se disant on va dépenser plus pour espérer avoir de bons résultats et si on arrive à aller chercher quelque chose on récupérera l'argent et c'est ce risque malheureusement qui fait que beaucoup de clubs ont été mal gérés.

Donc finalement les clubs qui ont été les plus impactés c'est dû à une mauvaise gestion, si je peux qualifier ça comme ça, précédemment ?

Tout à fait ! Il ne serait pas correct de dire que ce n'est qu'à cause du covid. Ils étaient déjà déficitaires avant et ils le sont encore plus maintenant.

Donc finalement ce covid il permet quand même de pointer certaines défaillances au niveau des clubs belges ? Il montre que c'est indispensable d'avoir une certaine stabilité financière pour survivre à ce genre de crise .

Oui !

Je reviens un peu en arrière. Est-ce que le covid a permis de développer des nouvelles méthodes de travail ? Est-ce qu'il a mis en avant certaines opportunités ?

Oui comme toujours, je pense que le covid a permis, à toute la société, de comprendre certaines choses. Quand on est en obligation d'être en télétravail, je crois que le principe des rendez-vous par Teams ou Zoom est quelque chose qui a pris sa place dans toutes les sociétés. On se rend compte que finalement, à travers un écran, même si c'est effectivement moins personnel que d'avoir quelqu'un en face à face, on voit déjà quelqu'un, ça nous permet de discuter, de ne plus bouger autant, de moins se déplacer. Tous ces principes là nous ont permis de comprendre beaucoup de chose. Je n'ai jamais eu autant de contact avec des joueurs, même pour des transferts, en leur parlant par Zoom ou par WhatsApp vidéo alors qu'ils sont d'un côté ou l'autre du monde. C'était quand même facile. Ça a évidemment permis aussi, d'organiser différemment le travail. Dans notre secteur d'activité, il ne faut pas oublier que notre objectif c'est d'organiser des spectacles. C'est là où il faut être lucide et dire que même si ça nous a permis de développer certaine chose, on n'en reste pas moins que demain on doit remplir un stade et mettre du public dedans et avoir toutes les personnes autour qui vont organiser ce « spectacle » et faire en sorte que les gens puissent être là. Mais indéniablement, le covid a eu probablement des impacts comme dans toutes les sociétés. On a été contraint de cohabiter avec lui.

Et il n'y a pas eu de nouvelles opportunités ? Comme par exemple de nouvelles personnes qui s'intéressent au foot ?

Ça je ne crois pas mais après il y a toutes des opportunités de business qui se sont développées. Qui aurait pensé qu'on aurait vendu autant de masque avec le logo du Sporting dessus ? C'est bête à dire mais c'est comme ça. Est-ce que pour autant on peut dire que c'est quelque chose qui va changer considérablement l'ADN du club ? Non ! C'est juste qu'à un moment donné, il y a un besoin qui était là, et un besoin matériel qui devait se concrétiser pour avoir une identité aussi sur ce produit là et c'est ce qu'on a fait. Mais bon, de là à dire que ça a ouvert une dash économique pour nous, pas du tout.

Peut-être aussi au niveau commerce en ligne et cetera, je suppose que ça c'est bien développé ?

Évidemment, un peu comme partout. Mais pour autant, on peut dire que ce n'est pas la principale source de revenu pour nous. Le plus important c'est de remettre du public dans le stade.

Je pense que j'ai eu pas mal d'information. Donc pour conclure : y a-t-il des enseignements à tirer de cette crise ?

Évidemment, il y en a beaucoup ! À la fin, il y aura un bilan qui sera fait tant au niveau du monde politique que du reste. C'est-à-dire que lorsqu'on voit la situation dans laquelle on est et qu'on voit l'impact économique qu'a eu le covid sur nous, il faudra être capable de faire l'analyse et de se dire « est-ce que sanitaire la crise a été bien gérée ? Au dépourvu d'un cataclysme financier qu'on va devoir assumer maintenant sur les 20 prochaines années ». Et voir si cet équilibre a bien été géré par le monde politique ou pas ? Moi depuis le début, je disais que tous ceux qui étaient immunisés parce qu'ils avaient eu le covid et qu'on avait la preuve par une prise de sang qu'ils avaient développé des anticorps, pour moi ces personnes devaient reprendre les activités économiques tout à fait normalement. Aujourd'hui, on est en train de dire qu'on va donner un corona pass pour ceux qui ont été vacciné, or, on dit aussi que ceux qui sont immunisés par des anticorps naturels, c'est encore plus efficace que le vaccin. Et donc, pourquoi est-ce que lorsqu'on a cette information depuis aussi longtemps, on n'a pas dit que tous les gens qui ont des anticorps ont la possibilité d'aller assister à un match de foot, d'aller au restaurant ou ailleurs ? Le monde politique m'a toujours répondu, quand je leur ai posé la question, que c'est une question de perception et qu'il est difficile de faire une discrimination entre les gens qui l'ont eu et les gens qui ne l'ont pas eu parce que ça pourrait même pousser les gens à se dire « je vais aller attraper le covid pour pouvoir aller au restaurant ». Il ne faut pas aller aussi loin. Mais celui qui l'a eu il est là, il est disponible et il ne représente plus un risque pour la société. Or il pourrait être un élément d'aide à tous les secteurs qui ont vécu les difficultés qu'ils ont eues. Cette réponse, peut-être qu'un jour on l'aura mais il est clair qu'à un moment donné il faudra faire le bilan de ce qu'il s'est passé et de se dire « est-ce qu'on a bien géré la situation ? Est-ce qu'il n'était pas possible de faire mieux ? »

Et au niveau du Sporting, le bilan il est positif ? Vous êtes satisfait de ce qui s'est fait ?

Je ne peux pas être satisfait de ce qu'on a vécu, c'est impossible. Mais encore une fois, on a réussi, encore une fois à passer à travers les mailles du filet, ne serait-ce que financièrement, parce qu'on avait une bonne assise financière, parce qu'on avait bien vendu, intelligemment, des joueurs et cetera. Ce qui fait que dans cette année covid, on va même dégager un léger bénéfice qui sera évidemment bien moins important que ceux qu'on dégageait par le passé. Mais rien que le fait de pouvoir encore être bénéficiaire sur une année catastrophique comme le club vient de passer, ça montre que le club est relativement bien géré.

Et il y a d'autres clubs qui font aussi des bénéfices ?

Oui mais très peu. Brugge fait des bénéfices importants puisqu'il a eu la qualification en Champions League, donc il a gagné beaucoup d'argent. Et je pense qu'il y a encore Genk et peut-être Gand parce qu'ils ont vendu aussi pour beaucoup d'argent, mais mis à part ces clubs là et nous, aucun autre ne dégagera des bénéfices cette année.

Merci beaucoup, je pense que j'ai eu les réponses à mes questions. Sauf si vous voyez d'autres choses qui pourraient m'aider ?

Non mais tu n'hésites pas si jamais, tu m'envoies un petit mail avec ta question et j'y répondrai.

Merci beaucoup, et bonne journée.

Annexe 4 : mails communiqués par la Pro League à l'école de jeunes

A. Mail 1

Secretariat EDJ

De: Pro League <info@proleague.be> de la part de Pro League
Envoyé: vendredi 7 août 2020 10:08
À: Pro League
Cc: Pierre François; Ariël Jacobs; Stijn Van Bever
Objet: Jeugdwedstrijden COVID 19 gezondheidsmaatregelen - Matches de jeunes mesures sanitaires COVID 19

Geachte TVJO,

Voor alle duidelijkheid en met inachtneming van de geldende COVID 19 gezondheidsmaatregelen herinneren we u eraan de opgelegde richtlijnen te willen doen naleven om bij jeugdwedstrijden slechts ÉÉN persoon – met name een OUDER per speler - toe te laten binnen de omheining van uw infrastructuur.
 Als club hebt u de plicht om alle personen die niet betrokken zijn bij de organisatie of het verloop van de wedstrijd, de toegang te ontfeggen.

Met vriendelijke groeten,

Pierre François CEO	Ariël Jacobs Sportief Adviseur
------------------------	-----------------------------------

Cher RTFJ,

Par souci de clarté et avec le respect des mesures sanitaires COVID 19 en vigueur, nous vous rappelons de bien vouloir faire respecter les directives imposées et de n'autoriser la présence dans l'enceinte de vos infrastructures que d'UNE personne – et plus spécialement un PARENT par joueur – lors des rencontres de jeunes.
 En tant que club, vous avez l'obligation d'interdire l'accès à toute personne qui n'est pas concernée par l'organisation ou le déroulement de la rencontre.

Cordialement,

Pierre François CEO	Ariël Jacobs Conseiller Sportif
------------------------	------------------------------------

 **Pro League**

Av. Houba de Strooperlaan 145, 1020 Bruxelles/Brussel
 +32 24 77 12 29
[facebook](#) · [twitter](#) · [instagram](#)

www.proleague.be

1

B. Mail 2**Secretariat EDJ**

De: Pro League <info@proleague.be> de la part de Pro League
Envoyé: mercredi 28 octobre 2020 14:48
À: Pro League
Cc: Pierre François; Stijn Van Bever; Ariël Jacobs; Mathias Lecluse
Objet: Youth Elite

Bcc: TVJO

Beste,

Via deze communicatie wensen wij een antwoord te geven over de verschillende vragen uit de jeugdopleidingen. In onze mail van 15 oktober informeerden wij u de beslissing om de Youth Elite competitities stil te leggen tot en met 8.11. Wij gaven toen aan dat het elke club vrij stond om te beslissen om te trainingen in tussentijd verder te laten plaatsvinden.

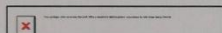
De beslissingen gisteren van de Vlaamse regering verbieden de facto trainingen voor +12-jarigen, tenzij afwijking toegestaan door een protocol.

We wachten nu bijkomende beslissingen van de regering van de federatie Wallonië-Brussel en van de Federale regering af.

Eind deze week zullen wij u een algemene beslissing meedelen betreffende de Youth Elite teams, zowel wat betreft de trainingen als de (verderzetting van de) stillegging van de competitities.

Wij herinneren u er aan dat dit geen betrekking heeft op de U21, die gelijkgesteld zijn met de profteams.

Met vriendelijke groeten,



Pierre François
 CEO

Cci : RTFI

Bonjour,

Ce mail s'efforce de répondre aux nombreuses questions que nous recevons des académies.

Par notre mail du 15 octobre, nous vous avons informé de notre décision de suspendre les compétitions Youth Elite (au moins) jusqu'au 08.11.

Nous vous indiquons qu'il appartenait à chaque club de décider s'il organisait encore ou non des entraînements.

Les décisions du Gouvernement flamand interdisent (au-delà de 12 ans) les entraînements sous réserve de la validation préalable d'un protocole.

Nous attendons les décisions du Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles et sans doute aussi les prochaines annonces du Fédéral.

Nous vous communiquerons à la fin de cette semaine une décision générale pour les équipes Youth Elite. Ceci concernera non seulement les entraînements mais aussi sans doute la prorogation de la suspension des compétitions.

Nous rappelons que ceci ne concerne pas les U21 qui sont assimilés aux équipes premières professionnelles.

Cordialement,

C. Mail 3

Secretariat EDJ

De: Pro League <proleague@communicatoremail.com> de la part de Pro League
 Envoyé: vendredi 6 novembre 2020 16:49
 À: secretariatedj@sporting-charleroi.be
 Objet: Medical update

Nederlands / français View in browser

BCC: Voorzitter, CEO, GC, legal, clubartsen, protocolverantwoordelijken en TVJO
CCI: Président, CEO, CQ, legal, médecins des clubs, responsables protocole et RTFJ

Medical update

Beste clubs,

Via deze weg wensen we een aantal zaken te verduidelijken waarover de voorbije weken vragen zijn gesteld vanuit de clubs.

Interlandbreak
 Wat betreft de komende interlandbreak, gelden dezelfde regels als tijdens de vorige periode in oktober. (Klik **HIER voor meer informatie**)

Professionele sporters hebben van de Belgische overheid een uitzondering verkregen om te reizen naar rode zones, zowel binnen de Europese Unie als daarbuiten. Dit op voorwaarde dat de spelers 2 à 3 dagen voor hun afreis terug naar België een negatieve test afleggen en ze bij hun aankomst in België opnieuw een test afleggen bij het aan hun club toegewezen **labo van de Pro League** (Betamedics of MB Next).

Tot het resultaat van deze laatste test gekend is, moeten de spelers in quarantaine blijven (+/- 1 dag).

Bovenstaande uitzondering heeft als gevolg dat clubs hun spelers **verplicht** moeten vrijgeven indien deze opgeroepen worden door hun nationale bond, behoudens er in het land van bestemming een verplichte quarantaine is van minstens 5 dagen voor personen afkomstig uit België (Circulaire: 3. (i))

1

Trêve internationale

En ce qui concerne la prochaine trêve internationale, les mêmes règles que pour la période précédente en octobre s'appliquent. ([Cliquez ICI](#))

Les sportifs professionnels ont obtenu une dérogation des autorités belges pour se rendre dans les zones rouges, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Union européenne. Ceci à condition que les joueurs subissent un test négatif 2 à 3 jours avant leur retour en Belgique et qu'ils subissent un autre test au laboratoire agréé par la Pro League dès leur arrivée en Belgique. Jusqu'à ce que le résultat de ce dernier test soit connu, les joueurs doivent rester en quarantaine (+/- 1 jour).

Compte tenu de l'exception susmentionnée, les clubs sont ainsi **obligés** de libérer leurs joueurs s'ils sont convoqués par leur fédération nationale, sauf si une quarantaine obligatoire d'au moins 5 jours dans le pays de destination est appliquée pour les personnes venant de Belgique (**Circulaire : 3.** (i) b). Ceci devra être examiné en concertation avec la fédération nationale concernée.

En ce qui concerne les matches amicaux, la même réglementation est d'application.

Nous soulignons encore une fois que les joueurs voyageant à l'étranger doivent remplir le **Passenger Locator Form** à leur retour.

Voyages à l'étranger

Nous rappelons que la dérogation renseignée ci-dessus ne s'applique qu'aux voyages effectués dans le cadre de leurs activités sportives professionnelles.

Les déplacements du joueur dans sa sphère privée ne sont pas inclus dans la dérogation et entraînent le respect des règles normales (avec quarantaine obligatoire). Ces règles s'appliqueront également pendant la pause hivernale.

Youth

Jusqu'à U13 inclus

Des **entraînements** peuvent être organisés et des **matches amicaux** peuvent être disputés. L'utilisation des vestiaires n'est pas autorisée.

U14, U15 et U16

L'infrastructure sportive (intérieure et extérieure) peut être mise à disposition. Les formateurs peuvent prévoir un planning par **groupes de 4 joueurs maximum**, en utilisant le matériel d'entraînement du club. Cependant, aucun formateur ne peut être présent pour superviser. En tout état de cause, les vestiaires resteront fermés.

U18

La direction de la Pro League étudie actuellement avec les autorités compétentes la possibilité d'établir un protocole d'entraînement. En attendant, ils sont **soumis aux règles des U14-16**.

U21

Des **entraînements** peuvent être organisés et des **matches amicaux** peuvent être disputés. Les vestiaires restent fermés.

Tests intermédiaires

En aucun cas les tests intermédiaires ne seront pris en compte. Un **test positif** entraînera automatiquement une mise en **quarantaine de 7 jours** et donc l'interdiction de jouer pendant la même période. Une contre-analyse négative, tant dans les laboratoires de la Pro League que dans un autre laboratoire, ne sera pas prise en compte. Ceci est conforme aux protocoles validés par les experts et entérinés par les autorités.

Matches amicaux

Des **matches amicaux** peuvent être organisés à **l'intérieur des frontières du pays**. Toutefois, cela n'est pas possible pour les clubs qui ont eu un match reporté lors de la journée précédente en raison d'une épidémie de COVID-19 au sein de leur club.

Il est essentiel que les adversaires soient testés.

Nous renvoyons également à la communication du 23 octobre, qui indiquait qu'aucun arbitre ne peut être désigné par l'URBSFA pour ces matches.

Un match amical contre un club étranger n'est pas interdit, mais est fortement déconseillé. Là encore, l'adversaire doit avoir été testé au préalable.

D. Mail 4**Secretariat EDJ**

De: Pro League <info@proleague.be> de la part de Pro League
Envoyé: mardi 1 décembre 2020 16:54
À: Pro League
Cc: Pierre François; Stijn Van Bever; Mathias Lecluse
Objet: Herhaling maatregelen jeugd - Rappel des mesures pour les jeunes

Beste TVJO's,

Graag brengen wij nog even de geldende maatregelen ter herinnering. Deze werden verlengd tot 15 januari en gelden voor het volledige land.

Tot en met U13

Er kan georganiseerd getraind worden en er kunnen vriendschappelijke wedstrijden worden gespeeld. Het gebruik van kleedkamers is niet toegestaan.

U14, U15 en U16

De sportinfrastructuur (binnen & buiten) kan ter beschikking worden gesteld. Ze kunnen in groepen van maximum 4 spelers een schema afwerken, met gebruik van de trainingsmaterialen van de club. Er kan echter geen trainer (actief) superviseren. De kleedkamers blijven in ieder geval gesloten.

U18

Het management van de Pro League bekijkt momenteel met de bevoegde overheden om een trainingsprotocol op te maken. In afwachting hiervan moeten zij de regels van de U14-16 volgen. Dit punt zal besproken worden op de eerstvolgende Raad van Bestuur.

U21

Er kan georganiseerd getraind worden en er kunnen vriendschappelijke wedstrijden worden gespeeld. De kleedkamers blijven gesloten.

Voor eventuele verdere vragen kunnen jullie steeds bij ons (cc) terecht.

Met vriendelijke groeten,

Chers RTFJ,

Nous souhaitons vous rappeler les mesures en vigueur. Celles-ci ont été prolongées jusqu'au 15 janvier et s'appliquent à l'ensemble du pays.

Jusqu'aux U13 inclus

Des entraînements peuvent être organisés et des matchs amicaux peuvent être disputés. L'utilisation des vestiaires n'est pas autorisée.

U14, U15 et U16

L'infrastructure sportive (intérieure et extérieure) peut être mise à disposition. Les entraîneurs peuvent prévoir un planning par groupes de 4 joueurs maximum, en utilisant le matériel d'entraînement du club. Cependant, aucun entraîneur ne peut être présent pour superviser. En tout état de cause, les vestiaires resteront fermés.

U18

Le management de la Pro League examine actuellement avec les autorités compétentes la possibilité d'établir un protocole d'entraînement. En attendant, ils sont soumis aux règles des U14-16. Ce point sera discuté lors du prochain Conseil d'Administration.

U21

Des entraînements peuvent être organisés et des matchs amicaux peuvent être disputés. Les vestiaires restent fermés.

Pour toute autre question, n'hésitez pas à nous (cc) contacter.

E. Mail 5**Secretariat EDJ**

De: Pro League <info@proleague.be> de la part de Pro League
Envoyé: mardi 26 janvier 2021 15:32
À: Pro League
Cc: Pierre François; Ariël Jacobs
Objet: Herhaling maatregelen jeugd - Rappel des mesures pour les jeunes

BCC: CEO + TVJO

Beste clubs,

Ten einde een verdere verspreiding van het Covid 19 virus binnen de clubs van de Pro League tegen te gaan, vragen we met aandrang nogmaals volgende maatregelen te willen mededelen aan de begeleiders, spelers en ouders van uw club:

- Het respecteren van de algemeen geldende hygiënische regels en het vermijden van mengen van "bubbles" zoals uitgevaardigd door de Overheid;
- Geen spelers van andere clubs uit te nodigen voor (test)trainingen;
- Geen spelers te laten deelnemen aan activiteiten georganiseerd door privé voetbalscholen / academies of aanverwante organen (futsal, ...);
- Voor wedstrijden één enkele ouder per speler toe te laten;
- Iedere club heeft het recht om de toegang tot de site van een activiteit te weigeren voor elke buitenstaander / niet rechtstreeks betrokken persoon (b.v. scouts, persoonlijke begeleider, ...), zelfs al heeft deze zich aangemeld;
- Rekening te houden met specifieke maatregelen die door plaatselijke overheden uitgeschreven worden en die sportactiviteiten op hun grondgebied verbieden;

Het spreekt vanzelf dat de Pro League zijn afkeuring uitspreekt ten overstaan van sommige opportunistische, onethische en weinig collegiale houdingen van clubs of enkelingen die inbreuken (blijven) plegen op de geldende richtlijnen. Eens te meer doet de Pro League dan ook een oproep op het verantwoordelijkheidsgevoel van alle betrokken clubs, jeugdacademies, medewerkers, spelers en ouders om de bestaande beperkingen te respecteren.

Graag herhalen we bovendien volgende geldende maatregelen die tot nader order gelden in de verschillende regio's.

- ✓ tot en met U13: trainingen zonder beperking; oefenwedstrijden, geen gebruik van kleedkamers;
- ✓ vanaf U14: trainingen in bubbels van 4, geen gebruik kleedkamers. In Vlaanderen toegelaten op site club. In Wallonie en Brussel niet toegelaten op site club.
- ✓ U18 en U21 kunnen in groep trainen mits alle spelers onderworpen worden aan een Covid test met een negatieve uitslag.

Met vriendelijke groeten,

 **Pro League**

Pro League

CCI : CEO + RTFJ

Chers clubs,

Afin de contrer la propagation du virus Covid 19 virus au sein des clubs de la Pro League, nous demandons avec insistance une fois de plus de vouloir communiquer les mesures suivantes aux accompagnateurs, joueurs et parents de votre club:

- le respect des règles générales en matière d'hygiène en vigueur et la prévention de mélanges de « bulles » comme édicté par les Autorités;
- ne pas inviter des joueurs d'autres clubs pour des entraînements (tests);
- ne pas autoriser des joueurs à participer à des activités organisées par des écoles de foot privées / académies ou organismes annexes (futsal, ...);
- n'autoriser qu'un seul parent par joueur pour des rencontres;
- chaque club a le droit de refuser l'accès au site d'une activité à toute personne externe / personne non directement concernée (p.e. recruteurs, accompagnateur personnel, ...), même dans l'éventualité où celle-ci s'est annoncée;
- tenir compte de mesures spécifiques édictées par des autorités locales et qui interdisent des activités sportives sur leur territoire;

Il va de soi que la Pro League marque sa profonde désapprobation au sujet de certaines attitudes opportunistes et peu solidaires de clubs ou individus qui commettent des infractions aux directives en vigueur et continuent à le faire. Une fois de plus, la Pro League lance un appel au sens des responsabilités de tous les clubs concernés, académies de jeunes, collaborateurs, joueurs et parents pour respecter les contraintes existantes.

Nous rappelons, en outre, les mesures suivantes qui sont en vigueur dans les différentes régions jusqu'à nouvel ordre :

- ✓ jusque et y compris U13: entraînements sans limites; matches amicaux, pas d'utilisation de vestiaires;
- ✓ à partir de U14: entraînements par bulles de 4; pas d'utilisation des vestiaires. En Flandre, cela est autorisé sur le site du club. En Wallonie et à Bruxelles, cela n'est pas autorisé sur le site du club.
- ✓ U18 et U21 peuvent s'entraîner en groupe à condition que tous les joueurs soient soumis à un test Covid avec résultat négatif.

Bien à vous,

 Pro League

Pro League

F. Mail 6

22/02/2021

Pro League

Suite à la situation Covid 19 dans le pays, le management de la Pro League a décidé d'arrêter définitivement les compétitions pour les catégories U21 et Élite U18 pour la saison 2020-2021.

CATEGORIE U18

Entrainements

- Entrainements peuvent être organisés par bulles de 10 (accompagnateur non compris);
- En Flandre
 - ✓ plusieurs bulles par terrain sont possibles (30 m2/personne)
 - ✓ dans l'infrastructure du club (uniquement à l'extérieur);
- Dans les Communautés francophone et germanophone et à Bruxelles
 - ✓ plusieurs bulles par terrain sont possibles (100 m2/bulle);
 - ✓ dans l'infrastructure du club (uniquement à l'extérieur);

Matches amicaux

Les rencontres amicales ne sont pas autorisées.

Qualification UEFA Youth League

Le Conseil d'Administration a validé la proposition du management de la Pro League de lier la qualification à des critères sportifs, en l'occurrence les résultats des 4 dernières saisons des U17 et U18. Sur base de ces critères le KRC Genk s'alignera dans l'édition de la saison prochaine de la UEFA Youth League (2 fois 2^{ème} en U17, 2 fois champion en U18).

CATÉGORIE U21

Entrainements

- Les entraînements collectifs sont possibles si les joueurs suivent le protocole de test de la Pro League ;

Matches amicaux

- Des matches amicaux sont autorisés si les joueurs des clubs concernés sont soumis au protocole de test de la Pro League ;

Composition des séries U21 saison 2021-2022

La décision et la communication relatives à la composition des séries de la compétition U21 pour la saison 2021-2022 suivra la décision de l'Assemblée Générale relative à l'intégration des équipes U23 dans les compétitions d'adultes.

