UCLouvain

LOUVAIN
School of Management

Louvain School of Management

Quelle est l'ampleur de l'impact des crises financières sur les clubs belges des divisions supérieures par rapport à ceux des divisions inférieures ?

Quel sont les éléments jouant un rôle déterminant au sein des clubs belges face aux crises financières ?

Auteur·e(s) : Alexandre Piha et Farshad Shokouhi-Jah
Promoteur·rice(s) : Karine Cerrada Cristia
Année académique 2023-2024
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Intitulé du master et de la finalité

Résumé :

Ce mémoire examine l'influence des crises financières sur le football belge afin de mieux comprendre comment les clubs de football réagissent à ces crises et identifier les facteurs importants au sein des clubs. Dans un contexte de changements économiques permanents et de crises régulières, cette recherche s'intéresse à la résilience et à la réaction des clubs belges face à ces changements. Cela s'inscrit dans la continuité des recherches et travaux précédents qui se focalisent principalement sur les cinq grands championnats de football en Europe. Le but est de révéler les complexités qui peuvent survenir dans le paysage du football belge. La méthode retenue repose sur une analyse qualitative rigoureuse qui comprend des entretiens approfondis avec des représentants de clubs de toutes les divisions belges et une étude minutieuse des rapports financiers des clubs. Les résultats indiquent que les clubs amateurs rencontrent de sérieuses difficultés à surmonter les crises financières, principalement en raison de leur forte dépendance aux revenus des buvettes et des événements organisés par le club. En revanche, les clubs professionnels, bien que mieux préparés, dépendent largement des droits télévisuels et des recettes de billetterie. Heureusement, les instances belges jouent un rôle crucial en imposant des règles et des normes pour encadrer le secteur. Cependant, les clubs amateurs auraient besoin de davantage de soutien de la part de ces instances pour surmonter efficacement les crises. Ce mémoire offre une perspective essentielle sur les dynamiques économiques du football belge en proposant des stratégies concrètes pour aider les clubs à s'adapter à un contexte financier instable, tout en soulignant l'importance de l'innovation et de la résilience dans le secteur sportif.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management
Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm

Déclaration relative à l'utilisation d'outils d'IA dans le cadre d'un mémoire de master

Nous reconnaissons que les outils d'IA peuvent être des aides précieuses pendant le travail de mémoire de master, mais ils ne sont pas infaillibles. N'oubliez pas que la transparence favorise la confiance et que la reconnaissance du rôle de l'IA renforce la crédibilité de votre travail.

Par conséquent, lorsque vous décidez d'utiliser un tel outil, vous devez adhérer aux principes suivants d'utilisation responsable de l'IA :

1. Évaluation critique :

- Nous avons évalué de manière critique les résultats générés par l'IA, en veillant à ce qu'ils correspondent à nos objectifs de recherche.
- Toute modification ou correction a été apportée sur la base de notre expertise et de notre connaissance du domaine.

2. Transparence :

- Nous reconnaissons l'utilisation de [NOM DE L'OUTIL / SERVICE] de manière transparente, en soulignant qu'il a contribué à notre travail mais n'a pas remplacé le jugement humain.
- Notre engagement en faveur de la transparence garantit l'intégrité de cette thèse.

3. Considérations éthiques :

- Nous avons activement surveillé les biais ou les conséquences involontaires introduits par l'outil d'IA.
- Notre responsabilité éthique a guidé nos décisions tout au long du processus de recherche.

Déclaration

Au cours de la préparation de ce mémoire de maîtrise, le ou les auteurs ont utilisé [Chat GPT, Deepl, Grammarly] dans le but suivant :

1. Raison : Nous avons utilisé ces outils informatiques pour reformuler les idées tirées des articles. En outre, nous avons utilisé ces outils pour les traductions ainsi que pour les corrections grammaticales et orthographiques.

2. Révision et responsabilité : Après avoir utilisé [Chat GPT, Deepl, Grammarly], l'auteur ou les auteurs ont révisé et édité avec diligence le contenu produit par l'outil. Nous assumons l'entière responsabilité du contenu final présenté dans cette thèse.

En signant cette déclaration, nous affirmons que le contenu de ce mémoire de maîtrise reflète notre travail original, augmenté par l'utilisation responsable de l'IA.

Alexandre Piha et Farshad Shokouhi-Jah

29/05/2024

Remerciements

En guise de préambule à ce mémoire qui marque la conclusion de nos études, nous souhaitons exprimer notre reconnaissance envers toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de cette recherche.

Tout d'abord, nous souhaitons remercier notre promotrice, Karine Cerrada, pour sa disponibilité, ses précieux conseils et ses retours importants. Nous tenons également remercier Guy Lambillotte et Françoise Perpète pour avoir accepté de jouer le rôle de lecteurs de ce mémoire.

Enfin, nous souhaitons exprimer notre gratitude envers notre famille et nos amis qui nous ont accompagnés et encouragés tout au long de ce projet. Nous avons été motivés par leur soutien pour accomplir ce travail.

Table des matières

INTRODUCTION……..…1

PARTIE I : REVUE DE LITTERATURE…….……6

Chapitre 1 : Professionnalisation du football 7

Chapitre 2 : Responsabilités des clubs de football 10

Chapitre 3 : Développement économique du football.....13

Chapitre 4 : Lien entre performances sportives et financières 17

Chapitre 5 : Impact des crises financières sur le football 20

Chapitre 6 : Contrôle dans le football 24

PARTIE II : RECHERCHE EMPIRIQUE……...……26

Chapitre 7 : Question de recherches.....27

Chapitre 8 : Méthodologie 28

1.Style semi-directif.....29

2.Collecte de données.....29

3.Taille de l'échantillon 30

4.Planification des entretiens.....31

5.Traitement de données 31

Chapitre 9 : Présentation des données.....32

1.Les clubs amateurs face à la crise 33

2.Les clubs professionnels face à la crise 33

2.1 Les sources de revenus……...33

2.2 Les couts principaux des clubs professionnels 36

3.Données récoltées par les entretiens.....37

3.1 Impact des crises et des difficultés financières sur le football belge 38

3.2 La formation et le développement des jeunes joueurs 43

3.3 Rôles des instances belges..... 47

3.4 Enjeux des salaires 52

Chapitre 10 : Discussion 56

1.Les instances belges 56

2.Développement économique.....57

3.Equilibre entre salaires des joueurs et les ressources des clubs 61
4.Importance d'une académie de jeunes 62
5.Recommandation 63
Chapitre 11 : Limites et contraintes 67
Chapitre 12 : Conclusions 69

BIBLIOGRAPHIE 72

APPENDICES 78
Appendix A - L'environnement du football belge 79
Appendix B - *Revenus de billetterie en millions d'euros* 82
Appendix C - *Revenus des droits de télévision en millions d'euros* 82
Appendix D - *Répartition des sources de revenus pour les clubs amateurs et professionnels* 83
Appendix E - *Impact de la Crise du Covid-19 sur les revenus des clubs* 83
Appendix F - *Recettes médianes des clubs pour la radiodiffusion nationale* 83
Appendix G - *Grille d'entretiens* 84
Appendix H - *Retranscription entretiens* 86

Liste des graphiques

Graphique 1 : Revenus de billetterie en millions d'euros…….34

Graphique 2 : Revenus des droits de télévision en millions d'euros……35

Graphique 3 : Recettes médianes des clubs pour la radiodiffusion nationale……41

Liste des tableaux

Tableau 1 : Présentation des participants…….….37

Tableau 2 : Répartition des sources de revenus pour les clubs amateurs et professionnels……57

Tableau 3 : Impact de la Crise du Covid-19 sur les revenus des clubs……59

Abréviation

ABSSA : Association Belge des Sports du Samedi Après-midi

ACFF : Association des Clubs de Football Francophones

ESG : Environnemental, Social et Gouvernance

RBFA : Royal Belgian Football Association

UEFA : Union des Associations Européennes de Football

URBSFA : Union Royale Belge des Sociétés de Football-Association

VV : Voetbal Vlaanderen

INTRODUCTION

Au fur et à mesure des années, les crises financières furent nombreuses et impactantes. Elles ont eu des impacts significatifs sur l'économie globale, les marchés financiers, les emplois, etc. Le monde du sport a également été touché par ces différentes crises. Certaines ont, d'ailleurs, eu des effets irrémédiables dont la récente crise sanitaire de la COVID 19 sur certains sports tels que le football. Tous ces aspects du football n'ont, bien évidemment, pas échappé aux diverses retombées économiques néfastes des crises financières.

L'économie mondiale est touchée par la crise financière mondiale et nationale. Le monde du sport, et en particulier le football belge, ressent les effets de cette crise. En temps de crise, les flux de revenus tels que les droits de diffusion, les contrats de sponsoring et les recettes de billetterie peuvent souffrir. Comme les clubs de football dépendent fortement de ces sources de revenus, cela peut avoir des conséquences financières indésirables.

De nombreux défis continuent à persister dans le secteur du ballon rond, dont principalement l'accumulation des dettes des clubs au fils des années comme récemment le cas du club de football FC Barcelone. Les dettes de ce club ont suscité une attention médiatique considérable, mettant en lumière les moyens utilisés qu'il déploie pour trouver des sources de financement supplémentaire. Le club de football Barcelone était endetté de pratiquement 1,3 milliard d'euros en 2022 et était en situation de faillite. Pourtant, lors de leur dernier mercato, ils étaient très actifs et ont dépensé 153 millions d'euros. Ils ont utilisé des sources de financement inhabituelles et particulières. D'ailleurs, plusieurs articles sur le net qualifient cela d'un miracle économique. Le FC Barcelone a opté pour une vente importante d'actifs. Ils ont d'abord vendu 10% puis 15% de leurs revenus issus des droits TV de la Liga au fonds d'investissement américain Sixth Streetpour ce qui représente pratiquement 500 millions d'euros. Ensuite, ils ont vendu la moitié de leur filiale Barca Studios à des plateformes et des fonds d'investissements. Enfin, ils ont conclu un contrat inédit avec la plateforme de musique Spotify. On estime le sponsoring à 435 millions d'euros. *(Remise, 2022)*

La situation en Belgique

Depuis quelques années, le football belge est mis en avant sur la scène internationale grâce notamment aux récentes performances de la Belgique en coupe du monde. D'ailleurs, le football belge remonte chaque année dans le classement de l'UEFA. En effet, selon le classement de l'UEFA, la Belgique occupe la 8e place parmi les 55 championnats enregistrés

par l'UEFA, se retrouvant ainsi dans le top dix des meilleurs championnats européens (*UEFA.com, 2024*). Le championnat belge permet ainsi de bénéficier d'une popularité à l'échelle européenne. En étudiant comment le football belge parvient à se stabiliser et s'améliorer malgré les crises financières et économiques, il est possible de mettre le doigt sur des stratégies intéressantes.

En Belgique, le football connaît une grande popularité. Eleven sport, la chaîne de télévision dédiée au football belge, a publié des records d'audience. Ces derniers ont eu un pic de 700 000 à 750 000 téléspectateurs par journée de championnat. Le football belge joue un rôle important dans l'économie et l'aspect social belge. D'ailleurs, chaque année, son influence économique varie et a tendance à s'accroître. Durant la saison 2021-2022, le football professionnel a contribué pour 1,195 milliard d'euros à l'économie nationale. Pendant son développement abondant, ce sport a également permis la création de nouveaux emplois. En 2022 près de 4500 emplois ont été formés. Mais le football belge est aussi essentiel sur le plan social. Il est un véritable catalyseur de l'engagement communautaire. En effet, il permet de réunir chaque weekend pratiquement dix pourcents de la population belge autour d'un sport, d'une passion et d'une identité partagée *(Sacre, 2020) & (Sluismans, 2022)*.

Structure du mémoire

Dans ce mémoire, nous avons structuré notre travail de manière à fournir une analyse complète des impacts des crises financières sur le football belge, avec un accent particulier sur chaque division. Nous commençons par situer le contexte général de notre sujet. Nous y exposons la problématique principale : l'impact des crises financières sur le football belge. Cette partie permet de comprendre les particularités du contexte belge en matière de football ainsi que les défis rencontrés face aux crises financières.

Afin de mieux comprendre les enjeux et déterminer les objectifs de notre étude, nous avons consacré une section à expliquer les motivations derrière notre choix de sujet ainsi que les objectifs que nous souhaitons atteindre à travers cette recherche. Nous examinons également la structure du football belge afin de fournir un cadre clair à l'analyse qui suivra, permettant ainsi de comprendre l'organisation et les spécificités du football belge.

La revue de littérature constitue une étape importante de notre travail. Nous y présentons les résultats des recherches précédentes et les articles scientifiques pertinents qui ont traité des sujets similaires. Sur la base de cette littérature, nous avons formulé des questions de recherche qui serviront de guide à notre analyse et à nos conclusions.

Nous détaillons ensuite la méthodologie adoptée pour mener à bien cette étude, en expliquant les outils et les techniques utilisés pour collecter et analyser les données nécessaires à notre recherche. Ensuite, les entretiens avec des acteurs clés du monde du football belge ainsi que l'analyse des données recueillies constituent une part importante de notre mémoire. Ces entretiens fournissent des données précieuses pour comprendre les impacts des crises financières sur le football belge.

Pour terminer, nous discutons des limites et recommandations de notre étude avant de conclure en résumant les principaux résultats et en ouvrant des potentielles pistes en vue de futures recherches dans ce domaine.

Présentation du sujet

Nous avons décidé de nous concentrer sur l'influence des crises financières du football belge pour mieux comprendre comment les clubs de football réagissent à ces crises et savoir quels sont les facteurs qui jouent un rôle important au sein des clubs de football. La RBFA est l’organisation royale belge de football qui est chargée de l'organisation et de la gestion du football à tous les niveaux en Belgique, couvrant les équipes nationales, les ligues professionnelles et les amateurs, ainsi que le développement du football chez les jeunes. Cette initiative vise à apporter des informations concrètes sur les difficultés économiques et financières du football belge. Cela est dans la continuité des recherches et travaux précédents qui se focalisent principalement sur les 5 grands championnats de football en Europe composés de La Premier League anglaise, La Bundesliga allemande, La Liga espagnole, La Serie A italienne et la Ligue 1 française. Le but étant de révéler les complexités qui peuvent survenir dans le paysage du football belge.

Diversité structurelle du football belge

Le football belge est intéressant en raison de la diversité de sa structure de clubs. Comme la plupart des championnats à travers le monde, le football belge est composé d'équipes professionnelles et d'amateurs. Cette diversité nous permet d'offrir des perspectives différentes sur les réactions des différents clubs dans les différentes ligues. Contrairement à la plupart des articles qui se concentrent principalement sur les niveaux supérieurs du championnat, notre approche analytique adopte une perspective plus large et inclusive. En explorant l'ensemble du football belge, couvrant aussi bien les équipes professionnelles que celles d'amateurs, cela permet d'examiner les dynamiques, les défis et les réussites à tous les niveaux du football belge, dépassant les limites habituellement imposées par les analyses qui se concentrent exclusivement sur les plus hauts niveaux du football belge. En accueillant cette diversité, notre analyse se nourrit de multiples perspectives, offrant une vision plus complète et éclairée de l'état actuel du football belge.

Contribution à la littérature

Une autre raison pour laquelle nous avons choisi de nous focaliser sur la Belgique est le manque d'études spécifiques sur la Belgique dans la littérature existante. En se concentrant sur ce pays, la recherche pourrait contribuer de manière significative à la compréhension globale du football belge mais aussi du football européen. La plupart du temps, les études ont été effectuées pour les ligues majeures souvent appelées les big five mais aucune étude précise n'a encore été réalisée sur la Belgique. Les études réalisées par Barget & Brocard (2015) et Bastien (2013), sur lesquelles s'appuie notre étude, ont décidé d'orienter leur analyse principalement sur les cinq grands championnats européens, à savoir l'Angleterre, l'Espagne, la France, l'Italie et l'Allemagne.

Cela suggère une contribution originale à la recherche en se concentrant sur le football en Belgique, un angle qui a très peu été exploré dans les études précédentes.

PARTIE I : REVUE DE LA LITTERATURE

Chapitre 1 : Professionnalisation du football

Selon Beauchaud (1999), les clubs de football ont exprimé le besoin d'une structure juridique qui leur permet de lever des fonds pour soutenir leur développement. Cette tendance est devenue mondiale, mais principalement en Europe (Royaume-Uni, Italie, Espagne, France, Pays-Bas et Belgique). Par conséquent, le passage de la forme juridique d'une entreprise commerciale à une société anonyme se fera progressivement. L'arrivée d'investisseurs privés nécessite également que le club ait la possibilité de percevoir des dividendes. Cela a donc conduit à la création de la Société Anonyme Sportive Professionnelle (SASP) en 1999, qui a ensuite été autorisée à entrer en bourse en 2006. *(Beauchaud, 1999)*

Comme l'indique également Koutaya dans son article, les clubs sportifs sont constitués en association. Les clubs professionnels de football ont subi une transformation majeure. Des éléments tels que la commercialisation, la couverture médiatique et la globalisation ont conduit ces clubs à adopter une approche plus professionnelle, les faisant ainsi évoluer vers des entités commerciales à part entière. Ce changement a engendré l'émergence de nouveaux aspects, dont un mode de gestion entrepreneuriale inédit, une nette distinction entre les sphères sportives amateur et professionnelle, une redéfinition de la formation des joueurs de football, la création de postes rémunérés à temps plein, ainsi qu'un nouveau cadre de référence pour la gestion financière. Cette évolution a non seulement modifié la manière dont les clubs sont gérés, mais a également eu un impact sur la culture et les pratiques associées au football professionnel. Par exemple, la séparation entre les activités sportives amateur et professionnelles a probablement conduit à des changements dans la façon dont les jeunes joueurs sont développés et intégrés dans le monde professionnel du football. De même, la création de postes permanents rémunérés a probablement influencé la dynamique interne des clubs, avec des professionnels dédiés à des aspects spécifiques tels que la gestion financière ou le développement des joueurs. Cette transition vers un modèle plus commercial et professionnel a ouvert de nouvelles perspectives pour les clubs de football, les obligeant à adopter des pratiques et des stratégies de gestion similaires à celles des entreprises traditionnelles. Elle a également changé la façon dont les acteurs du football abordent et gèrent les aspects financiers, la formation des joueurs et la structure organisationnelle des clubs. *(Koutaya, 2018)*

Depuis l'introduction de la loi sur le sport professionnel en 1990, la plupart des clubs de football sont passés d'une structure d'association à une forme de société anonyme. En effet, en France, parmi les clubs de football professionnels français qui sont des sociétés anonymes sportives professionnelles, on compte principalement des clubs de Ligue 1 (le plus haut niveau du football français) et de Ligue 2, ainsi que certains clubs de divisions inférieures. En Belgique, deux clubs de division Pro League (Anderlecht et Antwerp) ont également adopté le statut de société anonyme. *(Dermit-Richard, 2013)*

Cela leur permet ainsi de définir des droits et des responsabilités pour chaque membre de l'entité sportive. À l'intérieur de cette structure, diverses activités professionnelles sont exercées, telles que l'organisation des événements sportifs, la gestion financière, la supervision des contrats des joueurs et du personnel technique. Pour la partie amateure du club, l'association prend en charge les compétitions des jeunes, la gestion des équipes féminines et l'encadrement de l'école de football. Cette évolution vers une structure de société anonyme a apporté des changements significatifs dans la façon dont les clubs de football sont gérés et structurés. Autrefois fondés sur des principes associatifs, ils ont désormais la capacité de fonctionner de manière plus professionnelle, en traitant les activités sportives et économiques de manière distincte et en répondant aux besoins spécifiques de chaque segment de leur activité. Ce passage vers une structure commerciale a également impacté la nature des engagements et des responsabilités, nécessitant une gestion plus stricte et professionnelle pour répondre aux exigences du monde du football moderne. Cette structure juridique est courante pour les organisations sportives, y compris les clubs de football, car elle permet de poursuivre des objectifs non lucratifs, tels que la promotion du sport, le développement des jeunes talents, et la participation aux compétitions. Ce type de société offre aux clubs de football une base légale pour fonctionner en tant qu'entités sportives, en gérant les aspects administratifs, juridiques et financiers. *(Koutaya, 2018)*

Pour l'auteur Auge, un club sportif se définit comme « une entité sociale particulièrement intégrée dans notre société » qui demeure en interaction permanente avec l'extérieur ». Un club de football est souvent assimilé à une microsociété ou l'interaction entre ses membres forge des liens propices à la réussite commune, valorisant le respect mutuel et favorisant une cohésion sociale palpable. Par conséquent, la dynamique au sein d'un club de football contribue également à la socialisation des individus. En effet, le club de football ne se résume pas

uniquement à un terrain de jeu. Il représente un espace où se tissent des relations entre membres du club renforçant ainsi leur capacité à travailler en équipe. Cette socialisation offre aux individus l'opportunité d'apprendre à gérer la victoire et la défaite, à respecter des règles établies, à faire preuve de fair-play et à comprendre l'importance de l'effort collectif. *(Auge B., 1998)*

En ce qui concerne les clubs sportifs professionnels, selon Chantelat (2001) la transformation des organisations sportives en entités professionnelles est perçue comme une démarche visant à rationaliser les activités liées au sport associatif. Elle concerne la manière dont les initiatives collectives sont organisées afin de générer des activités sportives. Ce processus englobe aussi l'optimisation des méthodes d'entrainement, le passage d'une activité bénévole à une activité salariale, l'établissement institutionnel d'une profession, ainsi que la rationalisation de la gestion organisationnelle. *(Chantelat, 2001)*

De plus, l'article de Slimani Hassen met aussi en évidence la professionnalisation du football. Cet article souligne la marchandisation du football français dès 1920. Slimani ajoute que le football est une pratique adoptant une approche compétitive, cette stratégie vise à maximiser les opportunités de reconnaissance officielle, mesurables par les distinctions attribuées par les organisations sportives depuis les années 1920. Elle repose sur l'optimisation de la distribution et de l'accumulation du capital, tant économique que footballistique, au sein des clubs. Ce processus de commercialisation du football de haut niveau mène à l'indépendance économique du sport et à la professionnalisation de ses acteurs. Cela signifie que tout comme les entreprises, les objectifs des clubs de football français sont de maximiser leurs ressources financières afin d'atteindre leurs objectifs sportifs. Le terme de marchandisation implique la transformation du football en un produit commercial. De plus, le terme autonomisation souligne le fait que le football a développé sa propre économie avec ses différents acteurs. Par conséquent, Slimani a démontré dans son article que le football français, depuis de nombreuses années maintenant, s'est transformé en une activité professionnalisée. *(Slimani, 2000)*

Ensuite, l'article de Mignon Patrick développe l'évolution du football en Grande-Bretagne. Il explique également la place importante que le football a pris au sein de la vie des Britanniques

ainsi qu'au sein de la politique britannique. L'influence du football est tellement élevée qu'elle est un moyen d'action sur la société. Mignon ajoute : « Loin de faire voir une société « dépolitisée », ce qu'est sous des modes divers la société britannique si on la compare à la société française, le football montre comment une passion populaire est un foyer riche de motifs de politisation en contribuant à créer des identités collectives, de la participation et de la compétence ». Cela contribue à l'idée que le football va au-delà des aspects sportifs. *(Mignon, 2000)*

En Belgique les clubs de football ont historiquement privilégié la forme associative. Cependant, au cours de la dernière décennie, la plupart d'entre eux ont opté pour une structure sociétaire. Cette transition s'explique principalement par la nécessité d'attirer des capitaux pour rivaliser avec les clubs d'autre pays. Bien que cette transition vers une structure sociétaire ne soit pas obligatoire sur le plan légal, certains clubs, tels que le KAA Gent, continuent de fonctionner sous la forme d'une association sans but lucratif. Ces clubs professionnels de première division sont surtout encore présents en Flandre. En ce qui concerne la forme de la société coopérative, celle-ci a peu de succès mais le Royal Mouscron Peruwelz et le KVC Westerlo l'ont tout de même adoptée. Cette forme juridique est pourtant intéressante car elle limite l'accès à des investisseurs uniquement intéressés par les gains financiers et offre une grande liberté organisationnelle. De plus, elle permet aux clubs d'entreprendre des activités économiques en soutien à leurs objectifs sportifs. Quant aux clubs qui ont conservé la forme d'ASBL ils sont devenus, vu l'augmentation des revenus, de très grandes ASBL ou les exigences comptables sont semblables à celles des entreprises traditionnelles. *(Haumont, 2016*)

Chapitre 2 : Responsabilités des clubs de football

Les responsabilités des clubs professionnels de football englobent une multitude de domaines, allant de la gestion administrative à la promotion du sport en passant par la formation des jeunes et l'organisation des compétitions. Les dirigeants de ces clubs doivent jongler avec diverses activités, notamment la promotion et l'expansion du football dans toutes ses dimensions. Cela implique non seulement de planifier et de superviser les événements sportifs, mais aussi de respecter les règles techniques, de promouvoir des valeurs éducatives et de sensibiliser les joueurs à des pratiques interdites telles que le dopage ou la violence. En plus de tout cela, ils sont chargés de façonner l'élite sportive en suivant des normes techniques, tactiques, physiques

et mentales reconnues. La gestion contractuelle avec les joueurs, le staff technique et administratif fait également partie de leurs attributions. Enfin, il leur incombe de développer et d'améliorer les infrastructures, en s'assurant que les terrains répondent aux normes internationales du football. Cette liste représente l'éventail de tâches auquel les dirigeants de club doivent faire face au quotidien. *(Koutaya, 2018)*

En développant un peu plus, on pourrait insister sur la complexité de jongler avec ces multiples responsabilités. Chaque aspect requiert une expertise distincte, que ce soit la gestion des ressources humaines, la planification d'événements, la conformité réglementaire ou encore le développement des infrastructures. Ces dirigeants doivent avoir une vision à long terme pour assurer la pérennité et la compétitivité de leur club. De plus, la pression pour atteindre des objectifs sportifs et financiers peut rendre ces tâches encore plus exigeantes.

Dans son livre, Le Noé explore la responsabilité des clubs de football envers les communautés locales. Il met en avant le fait que ces responsabilités sont diverses et dépassent les aspects purement sportifs. L'auteur ajoute que « leurs enjeux locaux ne se limitent pas à l'activité professionnelle qui peut entourer la pratique ; en tant qu'activité amateur, un sport comme le football est devenu une rubrique inéluctable de l'agenda des pouvoirs et des politiques au niveau local. » Il est de la responsabilité des clubs de s'assurer de la sécurité lors des événements, ce qui nécessite des actions de maintien de l'ordre et de maintenance des installations. En outre, l'exigence de technicité pour l'entretien des terrains de football a entraîné la spécialisation des employés municipaux. "Ces métiers des stades se sont spécialisés de sorte qu'ils se sont différenciés de l'entretien des parcs et jardins. La technicité d'une pelouse d'un terrain de sport n'a rien à voir avec une pelouse d'un terrain de square. Dans les formations municipales, vous avez l'entretien des stades d'un côté, et l'horticulture de squares de l'autre côté. La graine de gazon n'est pas la même ; le plan de fumure, c'est-à-dire tout ce qui est amendement d'engrais et traitement du sol, etc., n'est pas le même. La densité du gazon, la densité de tonte – c'est telle hauteur et pas n'importe laquelle –, les machines ne sont pas les mêmes non plus. « Les clubs ont souvent recours aux subventions des collectivités locales en termes financiers, mais cette relation a évolué avec l'apparition des sociétés anonymes sportives professionnelles, qui partagent les dividendes et contribuent aux finances publiques. Le poids des subventions dans le budget des clubs est extrêmement variable selon la taille de la commune et le niveau où évolue l'équipe première. Cependant, les municipalités restent souvent propriétaires des infrastructures sportives et continuent d'assumer leur entretien. En

bref, les clubs de football sont tenus de respecter des obligations en matière de sécurité, d'entretien des installations et de gestion financière, et leur relation avec les collectivités locales est complexe et variée. *(Le Noé, 2002)*

De plus, Baudelet étudie les responsabilités du club du Sporting de Charleroi. Il évoque le fait que les clubs de D1 dont Charleroi n'ont pas seulement des responsabilités sportives mais ils développent des responsabilités économiques et sociales. Les clubs belges tentent de s'aligner et régler les problèmes sociétaux globaux auxquels le monde fait face. Il ajoute que "le football jouit d'une unicité qui va lui permettre de mettre en place un certain nombre de pratiques RSE qui peuvent être exclusivement identifiés dans le secteur du sport et plus particulièrement dans celui du football". Par conséquent, les clubs de football ont plusieurs responsabilités extra sportives qui concernent différents facteurs environnementaux, sociaux, politiques et démographiques. *(Baudelet, 2020)*

D'après l'article de Koutaya, le football revêt plusieurs autres fonctions d'importance cruciale. En premier lieu, sa fonction sportive est indéniable. Les clubs jouent un rôle socio-sportif essentiel en favorisant le bien-être de la société à travers des activités sportives accessibles à tous. Cette dimension transcende les catégories et s'adresse à un large public.

Ensuite, le football contribue à la promotion de l'emploi. Les initiatives et événements organisés au sein des clubs créent de multiples opportunités professionnelles, favorisant ainsi l'ouverture de nouveaux postes. Une autre fonction majeure est la projection de l'image de la ville. Cela dépend notamment de la renommée et du niveau compétitif du club à l'échelle nationale, ce qui influe sur la perception et la visibilité de la ville. En parallèle, il y a une dimension sociétale importante. Les clubs ont la capacité d'investir une partie de leurs ressources financières dans des actions à portée générale, comme l'éducation des jeunes défavorisés, illustrant ainsi leur engagement envers l'intérêt commun. Enfin, la cinquième fonction concerne l'environnement. Les clubs contribuent à des enjeux cruciaux de développement durable, que ce soit par la gestion des ressources naturelles ou l'adoption de pratiques énergétiques plus responsables. *(Koutaya, 2018)*

Ces différentes fonctions mettent en lumière l'impact significatif du football au-delà de son aspect purement sportif, soulignant ainsi son rôle dans la société et dans la promotion du bien-être général. La gestion des ressources humaines joue également un rôle important au sein des clubs professionnel, s'intégrant aux stratégies élaborées par les organisations pour définir leurs

objectifs sur le long-terme. Ainsi, la gestion des ressources humaines représente une véritable source de création de valeur, constituant ainsi un atout incontestable au sein des clubs de football. Elles ne se limitent pas à la rémunération des salariées du secteur professionnel, englobant à la fois les membres administratifs et les joueurs, mais s'étendent également à toutes les personnes qui contribuent au club, y compris le secteur amateur. Cela peut inclure les encadrants des jeunes footballeurs, l'école de football, les cadres responsables de la gestion, les installations sportives et bien d'autres encore. En parallèle de ces objectifs compétitifs, les clubs s'engagent également dans l'initiation au football et la formation des jeunes joueurs en vue d'une potentielle carrière professionnelle. Les meilleurs clubs professionnels accordent une grande importance à la formation des jeunes footballeurs, ce qui a un impact positif sur la pérennité et la viabilité du club à long terme. Cette démarche contribue à assurer la durabilité du club tout en favorisant le développement continu de talents pour l'avenir. Par conséquent, dans le monde complexe des affaires économiques et financières, l'orientation et la préparation des jeunes pour leur future carrière professionnelle deviennent de plus en plus attractives. Cette préparation est désormais considérée comme un investissement en expansion pour les entreprises qui cherchent à élargir leurs sources de revenus. En effet, les clubs professionnels reconnaissent de plus en plus la valeur d'investir dans la formation des jeunes, non seulement pour développer leur talent, mais également pour diversifier leurs moyens financiers. Cette évolution témoigne d'une nouvelle perspective sur la manière dont les organisations économiques perçoivent le développement des compétences des jeunes générations, le voyant comme un levier stratégique pour leur propre croissance et viabilité financière. *(Koutaya, 2018)*

Chapitre 3 : Développement économique du football

Le développement économique du football a été éblouissant. D'après l'article de Fan & al, (2023) « l'industrie du football représente plus de 40 % de la valeur annuelle totale de l'industrie mondiale du sport, avec une part de marché de près de 500 milliards de dollars, soit la moitié de l'ensemble de l'industrie du sport et la 17e économie mondiale à elle seule » *(Fan & al, 2023).*

Le rapport Deloitte sur l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge offre une perspective détaillée des dynamiques de revenus des clubs de football en Belgique. Ces clubs disposent de diverses sources de revenus. Entre 2015 et 2019, la vente de billets était la

principale source de revenus des clubs belges, y compris les billets pour les matchs à domicile, les abonnements annuels et les revenus générés par les matchs à l'extérieur. Le sponsoring représente également une autre source majeure de revenus. Les marques sont de plus en plus intéressées à s'associer aux clubs de football pour obtenir une visibilité importante. Le rapport indique que les clubs belges ont réussi à augmenter leurs revenus de sponsoring de 18% pour l'année 2021-2022, totalisant 93,6 millions d'euros. En conséquence, les clubs belges ont augmenté leurs investissements dans le développement des jeunes talents, avec une croissance atteignant 58,1 millions d'euros sur la même période. (*2023 Deloitte Pro League Report, 2024)*

Le rapport Deloitte sur l'impact socio-économique de la Pro-League sur l'économie belge met en évidence une tendance récente : ces dernières années, les clubs belges ont considérablement augmenté leurs investissements en temps et en argent dans leurs académies de jeunes pour obtenir des jeunes talents capables de rivaliser au plus haut niveau du football mondial. En 2019, les clubs, légalement obligés d'investir 26,9 millions d'euros, ont quand même investi 49,3 millions d'euros dans le développement de leurs jeunes joueurs. Cette évolution met en évidence l'attention croissante que nos clubs belges portent aux jeunes talents et leur décision stratégique de mettre l'accent sur la formation de ces jeunes joueurs. Il est primordial pour les clubs belges de préserver et de promouvoir cette dynamique de développement dans leurs académies de jeunes. Les clubs ont tendance à concentrer davantage leur attention et leurs ressources sur l'éclosion et l'intégration de jeunes talents, en raison de la hausse constante des prix des transferts et des défis économiques liés à la crise de la COVID-19. *(Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge, 2021)*

En outre, la Pro League dispose de ses propres comptes financiers tandis que l'ACFF (Association Clubs Francophones de Football) et la VV (Voetbal Vlaanderen) disposent de comptes consolidés avec l'URBSFA. Les sponsors détenues par la Pro League sont exclusives et ne sont pas partagés avec l'URBSFA. Cependant, les sponsors de la Pro League ne doivent pas être en concurrence avec ceux de la Fédération. Les clubs professionnels financent également la Pro League en versant une cotisation annuelle à l'Assemblée générale. La cotisation ne doit pas dépasser 150 000 euros. Sur le plan des coûts, la Pro League reçoit chaque mois les factures de l'Union Belge, les frais d'arbitrage, de licence et de discipline. Quant aux clubs amateurs, ils sont principalement dépendant de quatre sources de revenus : les cotisations des membres, les subventions publiques, le sponsoring, les recettes générées par les activités

dont les repas organisés par les clubs de football, buvette avec ventes de boissons, tournois, etc. *(Diskeuve, 2019)*

D'après les données de l'Annual Review Of Football Finance, le marché européen du football a enregistré une croissance de 7 % au cours de la saison 2021/2022, pour atteindre 29,5 milliards d'euros, grâce aux revenus record des secteurs événementiel et commercial. La Premier League anglaise maintient sa position de leader sur le marché, avec des revenus globaux en hausse de 12 % pour la saison 2021/2022. Cette année, le monde du football se remet de l'impact de la pandémie de la COVID-19, notamment avec le retour des supporters dans les stades. Les revenus commerciaux consolidés ont augmenté de 17 % à 6,3 milliards d'euros en 2021/22, soutenus par les tendances du sponsoring en Premier League, l'une des ligues les plus prestigieuses existantes. Les stades ont démontré une amélioration significative des revenus des matches. En revanche, les revenus de diffusion en 2021/2022 ont connu une baisse de 12 %, s'établissant à 8,9 milliards d'euros. Cette diminution est principalement due en partie en raison de l'inversion des revenus gonflés de 2020/21 provoqués par les reports de la saison précédente, impactée par le COVID-19. La hausse des investissements en capital dans les ligues et des clubs, et l'implication du gouvernement dans la réglementation de certaines ligues encourageraient les clubs à adopter des pratiques plus durables à l'avenir. La saison 2022/2023 devrait voir les « cinq grands » ligues générer un nouveau record de 18,2 milliards d'euros de revenus globaux. La Premier League semble sur le point de renforcer sa position dominante grâce au lancement de nouveaux contrats de diffusion nationaux et internationaux prévus pour 2022/2023 ainsi que l'attrait commercial continu de ses clubs membres. Cela devrait creuser davantage l'écart avec la Liga, championnat espagnol qui pourrait atteindre 3,3 milliards d'euros. *(Annual Review Of Football Finance, 2023)*

Selon les conclusions tirées par Alaminos et al (2020), la performance financière des clubs de football est devenue un élément crucial afin d'assurer la solvabilité et la durabilité du club à long terme. La performance financière constitue donc un enjeu majeur qui touche toutes sortes d'entreprises, y compris celles du football. Par conséquent, il a été constaté un manque de modèles efficaces et concrets pour déterminer la performance financière de l'industrie du football. De nombreux clubs de football à travers le monde ont connu et continuent de connaître des conditions financières difficiles, qui ont eu un impact négatif sur leur compétitivité

sportive, les empêchant d'attirer de nouveaux joueurs ou d'investir dans des infrastructures de pointe.

L'étude d'Alaminos et al (2020) est intéressante car elle propose un nouveau modèle d'évaluation de la performance financière des clubs de football pour répondre aux besoins croissants en matière de gestion financière dans le secteur du football. Afin de mener leur analyse, les chercheurs ont sélectionné un échantillon de clubs de football européens en se basant sur des indicateurs tels que le retour sur la valeur nette, représentant les bénéfices disponibles pour les actionnaires ou les fonds d'actions de l'entreprise, et le retour sur capitaux employés qui représente le bénéfice avant intérêts et impôts (EBIT)/ capital employé. Les résultats de cette étude ont démontré des conclusions qui peuvent être pertinentes non seulement pour les organes administratifs du football mais aussi pour tout autre groupe d'intérêt lié aux clubs de football. Les résultats mettent en évidence que les facteurs les plus importants pour expliquer la performance financière sont les variables de liquidité, d'endettement et la performance sportive, avec une certaine importance accordée à la variable de réputation qui a montré une certaine signification. Les parties prenantes ont pu attirer l'attention des clubs de football sur les éventuelles pertes importantes causées par une baisse de performance. *(Alaminos, 2020)*

Tout cela prouve bien que le sport du ballon rond est une activité marchande. Bastien affirme également que « la marchandisation du sport s'ancra et se développe progressivement au sein des sports professionnels, en lien avec l'évolution du capitalisme industriel. » (*Bastien, 2013*) Cela signifie qu'il y a bien une interconnexion et un parallèle entre le développement économique et la commercialisation du football.

D'ailleurs, ce développement économique fulgurant de ce sport est également dû aux soutiens des pouvoirs publics et les partenaires privés. L'article de Barget & Brocard (2015) souligne que les clubs de football sont soumis à une contrainte budgétaire lâche et non pas à une contrainte budgétaire stricte selon l'auteur Andreff. *(Barget & Brocard, 2015)*

Une contrainte budgétaire souple caractérise les clubs de football qui bénéficient de ressources financières conséquentes, issues de partenariats avec des sponsors, de revenus issus des droits de diffusion, ou encore d'investissements permettant de maintenir une marge de manœuvre

plus large en matière de gestion budgétaire. Ainsi, une contrainte budgétaire lâche signifie que ces clubs ont la flexibilité nécessaire pour gérer leurs dépenses de manière moins stricte. Cela peut également se traduire par une plus grande liberté financière, leur permettant de prendre des initiatives audacieuses telles que des investissements importants dans le recrutement de joueurs, des infrastructures de pointe, ou encore d'autres projets visant à renforcer les performances et le statut global du club. *(Barget & Brocard, 2015)*

Chapitre 4 : Lien entre performances sportives et financières

Une autre étude réalisée par Sakinç a été menée afin de traiter de l'interaction entre les performances sportives et financières des clubs de football. Il a été observé que les clubs de football en mauvaise santé financière connaissent généralement moins de succès sportifs. D'un autre côté, seuls quelques clubs de football jouissent d'une bonne situation financière mais n'obtiennent pas de grands succès dans le domaine sportif. A cause des nombreuses difficultés financières des clubs de football européen, l'UEFA a décidé d'instaurer plusieurs règles connues sous le nom de "foire financier play". *(Sakinç, 2017)*

Selon l'article de Koutaya (2018), les compétitions sportives de football, qu'il s'agisse de ligues régionales ou de ligues professionnelles, sont largement concernées par le système de promotion et de relégation. Le modèle permet de classer les clubs en fonction de leurs performances sportives. En règle générale, les clubs qui bénéficient de ressources financières plus importantes et d'une équipe professionnelle solide, comprenant des joueurs et des entraîneurs de haut niveau, visent généralement à obtenir la meilleure position possible dans les compétitions nationales ou internationales. Ces performances sont essentielles pour répondre aux attentes des partenaires tels que les sponsors ou les supporters. Enfin, la réussite sur le plan sportif demeure l'objectif principal des clubs professionnels, puisqu'elle assure leur compétitivité face aux autres clubs. *(Koutaya, 2018)*

Cette recherche de gestion efficace n'est pas seulement propre au football. Il est en effet intéressant d'établir un autre parallèle avec un autre sport comme le Baseball. Dans l'étude de Kang & al (2007), l'auteur s'interroge sur l'efficacité de la gestion des équipes professionnelles de baseball en Corée du Sud en utilisant l'analyse de l'enveloppe de données (DEA) pour évaluer cette efficacité. Les équipes professionnelles de baseball en Corée ont dû trouver une gestion efficace car aucune équipe ne parvenait à obtenir des bénéfices et ils augmentaient leur

déficit financier. Plusieurs mesures ont été prises pour évaluer l'efficacité de la gestion de huit équipes pour la saison 2004 en prenant en compte le salaire total des joueurs comme élément d'entrée, le pourcentage de victoires et la participation totale des fans comme élément de sortie. En conséquence, nous avons constaté que certaines équipes étaient assez performantes, tandis que d'autres étaient moins efficaces. Le score d'efficacité d'une équipe ne correspond pas nécessairement à sa position finale au championnat. Inversement, les équipes de petite taille ont battu les équipes à poches remplies. *(Kang et al., 2007)*

Par ailleurs, selon l'auteur Koutaya, partout dans le monde, les clubs de football poursuivent inlassablement l'objectif de performances sportives. Cette quête incessante pousse ces clubs à mobiliser tous les moyens disponibles, à investir toutes leurs ressources afin de remporter des titres, de priver leurs concurrents des meilleurs talents et d'atteindre le sommet des classements pour pouvoir prendre part aux grandes compétitions internationales. La recherche de cette performance sportive peut revêtir plusieurs objectifs distincts. Certains clubs visent le maintien dans le championnat, cherchent à obtenir des places qualificatives pour des compétitions internationales, tandis que d'autres aspirent simplement à remporter le titre de champion. *(Koutaya,2018)*

Selon la Football Money League, publiée par Deloitte, les 30 meilleurs clubs de football d'Europe, classés en fonction de leurs revenus, ont remporté plus de 90% des titres entre 2004 et 2013. L'article met en lumière l'importance des Sugar Daddies qui sont devenus une véritable stratégie de financement (dans ce contexte, le terme Sugar Daddy fait référence aux individus qui sont sollicités pour investir dans divers projets en échange de certains avantages). En effet, selon Fan & al, ils augmentent les investissements et l'endettement des équipes, tout en augmentant les taux de succès et les recettes. (*Fan & al, 2023*).

Ce modèle de financement domine dans de nombreux championnats à travers le monde. Les ressources financières sont souvent limitées dans le football qu'il soit au niveau amateur et professionnel. De plus, les investisseurs privés sont plus incités à investir dans des équipes dont ils sont propriétaires majoritaires plutôt que dans des clubs à propriété dispersée ou les clubs détenus par des associations membres. Cependant, il a été observé que ces clubs de football qui appartiennent à des propriétaires privés sont souvent en moins bonne santé financière et ont

tendance à moins respecter les règles du fair-play financier que les clubs cotés en bourse. *(Rhode, 2016)*

Cette cotation des clubs de football remonte au début du 21eme siècle. A cette époque-là, plusieurs équipes anglaises ont voulu s'introduire en bourse. Leur objectif principal est de lever de grandes quantités de capitaux et d'accroître leur influence en négociant des actions sur les marchés financiers, jetant ainsi les bases de partenariats commerciaux plus vastes. En 2021, il y'avait à peu près 25 clubs de football cotés en bourse. Parmi eux, on retrouve des grands clubs comme Ajax Amsterdam, Juventus, Manchester United, Borussia Dortmund et bien d'autres. Mais il n'est pas si simple de s'introduire en bourse, il est nécessaire de disposer de données financières suffisantes. Certains clubs comme Copenhague et AF Braganca n'ont pas pu s'y introduire.

Dans l'étude de Fan & al (2023), l'auteur examine la corrélation entre les performances sportives et les performances financières des clubs de Premier League cotés en bourse entre 1998 et 2002. Il a été prouvé que la cotation en bourse n'a qu'un impact positif à court terme sur les recettes des clubs de football. Cependant, sur les performances sportives, la cotation en bourse des clubs n'a pas d'effets significatifs dans les différentes compétitions de l'UEFA. *(Fan & al, 2023)*

Ainsi, la gestion financière des clubs professionnels de football est devenue un élément majeur dans la génération de richesses économiques. Les activités associées au football, telles que les académies de formation, la vente de billets et de produits dérivés du club, représentent des sources de revenus importantes. Elles permettent ainsi d'augmenter les ressources financières afin de répondre aux besoins opérationnels de l'organisation. Lorsque le club parvient à satisfaire les attentes de ses supporters et partenaires, ces derniers sont davantage enclins à renforcer leur soutien financier. En d'autres termes, la gestion financière des clubs professionnels de football repose sur la diversification des activités et la satisfaction des parties prenantes, ce qui contribue à renforcer les finances du club et à garantir son fonctionnement optimal. *(Koutaya, 2018)*

Andreff a décidé, à son tour, d'analyser la relation entre les performances financières et performances sportives en France, mettant en lumière la notion de contrainte budgétaire douce.

Ce concept souligne un marché du travail déséquilibré pour les talents. Selon Andreff (2018), plus une ligue est équilibrée en termes de financement, moins ses meilleurs clubs sont forts par rapport aux clubs moins bien classés, et plus leur performance est faible dans les compétitions européennes. En d'autres termes lorsque les ligues favorisent la performance sportive, elles ont tendance à être plus compétitives comme observé dans les championnats espagnol et anglais (*Andreff, 2018*).

Enfin, une compétition nationale plus équilibrée dans une ligue aux revenus plus faibles ne garantit pas aux clubs un succès élevé dans les compétitions européennes, comme ça peut être le cas pour la Belgique.

Cependant, il est également important de noter que malgré les mauvaises performances sportives et des revenus stagnants, les salaires des joueurs dans les clubs de football français n'ont pas diminué. Cette tendance s'explique par le système de ligue ouverte, où existe une forte pression pour recruter les meilleurs talents. Par conséquence, cette situation crée une spirale d'enrichissement excessif dans le milieu du football. *(Andreff, 2018)*

D'ailleurs, c'est également le cas en Belgique. Les salaires des joueurs ne sont pas impactés par les moins bonnes, voir mauvaises, performances des joueurs. Cela démontre la robustesse des contrats et des accords collectifs dans le domaine du sport professionnel mais la responsabilité des joueurs pour maintenir leur niveau de jeu peut être mise en doute.

Chapitre 5 : Impact des crises financières sur le football

La crise sanitaire du COVID-19 est une crise qui a eu un grand impact financier et qui a mis en danger un grand nombre d'acteurs du football belge. Elle a même entrainé le report de la Coupe d'Europe en juin 2021. Bien que les clubs professionnels n'aient pas été mortellement touchés par cette crise, elle a cependant engendré des répercussions financières et organisationnelles importantes. Néanmoins, au-delà de l'impact sur les clubs professionnels, il est important de souligner que cette crise a également affecté les amateurs de ce sport, notamment les clubs de divisions inférieures. Ces acteurs, moins ou pas médiatisés, ont connu des problèmes d'argent qui ont parfois menacé leur vie ou leur survie. Selon l'article de Carin les auteurs mettent en évidence « le choc instantané et violent de cette crise sur le modèle de financement des clubs de football amateur en comparant leurs comptes avant la crise et à la fin

de la saison en cours ». D'ailleurs, le gouvernement a dû mettre en place plusieurs mesures de soutien pour maintenir certains clubs en vie. *(Carin, 2021)*

Un autre scandale récurrent dans le football est le comportement déplacé et dangereux de certains supporters. Durant ces dernières années, de nombreuses polémiques liées aux supporters ont eu lieu. Certains de ces derniers n'hésitent pas à utiliser le football afin d'exprimer des comportements racistes ainsi que des comportements très violents. Marco Martiniello explique dans sa chronique Peut-on lutter contre le racisme dans le football professionnel ? : « On pourrait présenter un florilège d'insultes et de chants racistes et antisémites que l'on pouvait entendre dans les stades avant la crise sanitaire. On pourrait évoquer les jets de bananes à certains joueurs africains et les cris de singes qui leur sont adressés. Mais ces faits avérés, dont certains sont d'ailleurs encore trop souvent considérés comme l'expression d'un folklore footballistique, et donc tolérés, ne couvrent qu'une partie, la plus visible, de l'espace du racisme dans le football professionnel. ». En Belgique, des comportements violents se sont également produits chez des supporters. Lors d'un match de classico opposant le Standard à Anderlecht, les supporters du Standard ont élevé un tifo honteux décapitant un ancien joueur rouge, Steven Defour. Le tifo désigne une manifestation visuelle et artistique réalisée par des supporters lors d'un match de football. Les tifos impliquent généralement un grand nombre de supporters qui coordonnent leurs efforts pour créer une impressionnante image visuelle dans les tribunes du stade. Les supporters et les fans peuvent manifester leur passion, leur soutien, leur identité et leur rivalité grâce aux tifos, et certains tifos sont exhibés pour célébrer des événements.

Plusieurs faits prouvent que l'hooliganisme est toujours présent et extrêmement violent. Toutes ces actions de haine des supporters entraînent des conséquences importantes et négatives pour les clubs de football. En effet, des amendes et des sanctions financières sont infligées, la valeur de la marque du club est en dépréciation et même parfois boycottée et les joueurs victimes de ces insultes sont parfois traumatisés psychologiquement et émotionnellement. Plus récemment, un incident a eu lieu lors du classico belge. Ce match est généralement très suivi en raison de la rivalité historique entre les deux clubs les plus emblématiques du football belge qui sont Anderlecht et Standard. Ces rencontres suscitent un grand intérêt parmi les fans. La tension est donc extrême entre les supporters des deux camps. Le 10 décembre 2023, lors d'une rencontre de Crocky Cup, les deux équipes se sont rencontrées mais un incident s'est produit dans les

tribunes. Des supporters liégeois ont commencé à arracher les sièges de leur tribune et les ont lancés. Des supporters d'Anderlecht ont essayé de forcer des portes pour manifester leur insatisfaction et se battre avec les supporters adverses. Certains supporters ont fini à l'hôpital. L'union belge a décidé à la suite de cet incident, qui n'est pas le premier, d'interdire les supporters adverses lors des prochains classicos. *(Tirion, 2023)*

Dans son étude, Bastien (2013) revendique également que "Le football professionnel en Europe s'érige comme une activité économique à part entière depuis une vingtaine d'années. De ce fait, étant donné sa structure de financement contemporaine, il est vulnérable aux crises économiques et financières qui jalonnent le capitalisme financier. Cette vulnérabilité aux chocs économiques exogènes à son modèle est double : directe lorsque les clubs sont impactés via leur propre activité ; indirecte quand ce sont les financeurs du football qui sont impactés et qui le retranscrivent par la suite dans les clubs de football". *(Bastien, 2013)*

Dans son étude Bastien (2013) a utilisé le modèle Satemmi afin de mesurer l'influence des crises économiques et financières sur le football européen. Le modèle Satemmi comme décrit dans l'article de Bastien prend en considération les éléments suivants : « Spectateurs - Actionnaires - Télévision - Entreprise - Marchés - Merchandising – International ». Il souligne les différents moyens de financement au sein du football professionnel en Europe. De plus, ce modèle révèle comment ces mécanismes de financement exposent le football professionnel européen aux diverses crises économiques et financières. La conclusion de cet article est le football professionnel demeure un secteur caractérisé par une pression financière persistante. L'impact direct des chocs économiques exogènes aurait un effet plus significatif sur les clubs, néanmoins les résultats démontrent que c'est plutôt l'impact indirect qui affecte plus profondément les clubs. L'impact indirect se traduit par les crises économiques et financières sur les principaux acteurs finançant les activités des clubs professionnels de football en Europe, à savoir les propriétaires de clubs, les ménages, les sponsors, les télévisions et les administrations publiques. Les clubs sont extrêmement dépendants de ces sources de financement de ces cinq acteurs, d'où les chocs économiques extérieurs au football qui affectent l'un de ces financeurs a pour conséquences des répercussions importantes sur les clubs de football. Contrairement à l'impact indirect, l'impact direct est lié aux chutes des cours boursiers. Cet impact est limité, car il ne concerne qu'une partie restreinte des clubs, étant donné qu'il n'y a qu'une vingtaine de clubs cotés en Europe. De plus, les clubs plus modestes du

football professionnel ont souvent subi les chocs économiques, menant à des faillites, comme c'est le cas par exemple du club de football belge Mouscron. Enfin, la théorisation des crises du football professionnel européen devrait se pencher davantage sur l'évaluation des mécanismes de régulation et sur l'efficacité des dispositifs de régulation au niveau européen. *(Bastien, 2013).*

Barget & Brocard (2015), quant à eux, ont établi leur analyse sur base de l'évolution de différentes variables en prenant comme référence l'avant crise (2008). Ces variables sont : les revenus des clubs, la masse salariale des clubs, le montant des indemnités de transfert versées, l'affluence et le taux de remplissage des stades. D'après les résultats de leur étude, les crises financières ont amplifié le besoin de régulation dans le domaine sportif, notamment dans le football. En réponse à ces défis, les instances du football sont incitées à agir. Elles opèrent une régulation en surveillant non seulement le marché de l'emploi dans ce secteur, mais aussi en instaurant un suivi financier des clubs. L'UEFA a mis en place le fair-play financier dans le but de réduire les déficits des clubs participants aux compétitions européennes *(Barget & Brocard 2015).*

Ils ont également conclu que : « En raison de la crise actuelle, les clubs moins robustes sur le plan financier ou appartenant à des ligues moins prospères font face à des défis qui pourraient les conduire vers des situations financières précaires Cette réalité met en péril l'intégrité et la stabilité des compétitions sportives. Face à ces enjeux, les organes de gouvernance du football, conscients des difficultés rencontrées par le secteur professionnel, sont poussés à explorer des mesures régulatrices pour stabiliser l'activité » (Barget & Brocard 2015). Ainsi, bien que la Pro League soit compétitive à l'échelle nationale, elle est souvent perçue comme moins prestigieuse que certaines des principales ligues européennes. Cette perception peut être attribuée en partie aux difficultés financières auxquelles font face certains clubs, compromettant la compétitivité globale de la ligue belge sur la scène européenne.

L'impact des crises économiques peut mener dans plusieurs cas à la faillite. L'analyse de Lui & Gong démontre que depuis 2008, à la suite des différentes fluctuations économiques de nombreux clubs européens perdent beaucoup d'argent, bien que cette tendance ait été atténuée depuis l'introduction du Fair Play Financier en 2013 (*Fan & al, 2023*). Les clubs ayant mis en œuvre des politiques locales de surveillance financière précoce, comme Manchester United et

le Celtic, ont maintenu une stabilité opérationnelle. Cependant, il est noté que la richesse et les ressources sont de plus en plus concentrées dans quelques clubs, affaiblissant le pouvoir concurrentiel des petits et moyens clubs. Ces géants du football continuent d'attirer les meilleurs athlètes grâce à leurs ressources financières croissantes, renforçant ainsi leur compétitivité et leur popularité. En revanche, les clubs non cotés et les clubs "marginaux" des échelons inférieurs et moyens sont devenus plus vulnérables financièrement, en partie en raison de l'augmentation continue des prix des joueurs et des indemnités de transfert depuis l'introduction de la loi Bosman en 1995. *(Fan & al, 2023)*

Pour le cas de la ligue 1 en France, un des 5 grands championnats, ils ont réussi à couvrir les couts grâce à des négociations sur les revenus des droits de diffusion avec les chaines de télévisions. Malgré les contrôles récurrents des instances, il est très difficile pour les clubs de football de trouver un équilibre entre les dépenses et les recettes. Les déficits persistants sont courants dans les ligues ouvertes de football européen. L'étude a révélé qu'en 2012, 63% des 733 clubs de première division du football européen étaient dans le rouge, cumulant une perte globale de 1675 millions d'euros. L'une des conséquences majeures de ces pertes importantes, observées chez de nombreux clubs de football est que, lors des transferts de joueurs, ils ne sont souvent pas entièrement payés au moment où le joueur passe d'un club A à un club B. Par conséquent, un tel retard de paiement crée dans le bilan du club A une dette spécifique appelée transfert de joueur en retard ou un arriéré de paiement. *(Rhode, 2016)*

Chapitre 6 : Contrôle dans le football

En examinant de plus près le développement économique croissant du football, il est crucial de considérer les mécanismes qui garantissent la stabilité financière des clubs et du secteur dans son ensemble. Des mesures ont été prises par l'UEFA pour maîtriser les dépenses des clubs européens. Le fair-play financier est un exemple d'initiative de l'UEFA visant à promouvoir la viabilité financière des clubs et à garantir une concurrence équitable sur la base financière. Les organismes font preuve de gestion financière responsable pour prévenir le surendettement et les déséquilibres économiques et garantir la pérennité des clubs impliqués dans les compétitions européennes à long terme tout en soutenant la croissance économique du secteur. Il est important de comprendre comment ces règles spécifiques s'intègrent dans l'économie dynamique du football en tenant compte de ces informations. *(Durand, 2019)*

La DNCG en France a pour mission d'étudier les états financiers des clubs de football, de superviser leur comptabilité, de détecter les cas de déclaration erronée et d'évaluer la santé financière des clubs. Dans le cas d'un club constamment déficitaire, la DNCG peut agir en faveur de l'amélioration des pratiques de gestion pour rétablir l'équilibre financier. La direction du club reçoit des avertissements, des conseils et des recommandations concernant les mesures politiques immédiates à prendre. Si le déficit financier ne disparait pas, des sanctions peuvent être appliquées. La DNCG peut, par exemple, contrôler en détail la masse salariale, interdire le recrutement de nouveaux joueurs pendant une certaine période déterminée, imposer des amendes et dans les cas extrêmes reléguer le club vers une division inférieure. Cet organisme de contrôle a permis de limiter l'endettement des clubs français par rapport aux autres clubs européens. La DNCG assure ainsi que chaque club dispose des ressources financières suffisantes pour la saison. Cependant, le secteur du football trouvera toujours un moyen d'être sauvé contrairement à la plupart des autres secteurs. Cela se fera principalement par des subventions publiques, le soutien des banques ou grâce à des investisseurs privés tels que les Sugar Daddies comme l'ancien propriétaire de Chelsea Abramovich. Une autre alternative pour compenser le manque de financement des clubs consiste à laisser s'accumuler les arriérés de paiement. *(Andreff, 2018)*

Selon Storm et Nielsen (2012), de nombreux clubs de football professionnels européens ont été au bord de l'insolvabilité pendant plus d'une décennie sans pour autant mettre fin à leurs activités. *(Storm & Nielsen, 2012)*

En ce qui concerne les clubs espagnols, la plupart d'entre eux fonctionnent en subissant des crises sans pour autant se déclarer en faillite (*Barajas et Rodriguez, 2010*). Dans le contexte de la deuxième division du football français, la Ligue 2, on constate que la plus grande part des défauts de paiement est causé principalement par les petits clubs qui ont du mal à s'extraire de cette spirale et se retrouvent souvent au bord de la faillite. Il existe un paradoxe où les clubs de football professionnels semblent être des entreprises trop petites pour faire faillite et cette situation est encore plus marquante pour les clubs amateurs. Ainsi les contraintes budgétaires des clubs resteront souples tant que le menace de faillite ou de liquidation définitive sera davantage envisagée comme une possibilité théorique, une perspective potentielle qu'une réelle perspective pratique. *(Andreff,2018)*

PARTIE II : RECHERCHE EMPIRIQUE

Chapitre 7 : Question de recherches

Pour cette étude, nous avons opté pour une approche exploratoire qui nous a permis d'explorer les questions de recherche de manière ouverte et adaptable, en nous appuyant sur une analyse approfondie de la littérature existante. Nous avons posé des questions de recherche pertinentes qui étaient étroitement liées aux lacunes identifiées dans la littérature académique.

Dans cette section, nous allons aborder des sujets qui ont été mis en lumière par notre revue de littérature. Les thèmes principaux de notre recherche seront explorés à travers des sous-questions spécifiques. Les quatre questions de recherche que nous examinerons sont les suivants :

Q1 : Quelle est l'ampleur de l'impact des crises financières sur les clubs des divisions supérieures par rapport à ceux des divisions inférieures et quels sont les mesures prises pour faire face aux difficultés financières ?

Cette première question constitue le fondement principal de notre étude, à savoir analyser comment les clubs font face aux difficultés financières. Ensuite, les sous-questions ci-dessous nous permettront de déterminer quel sont les éléments jouant un rôle déterminant au sein des clubs face aux crises financières.

SQ2 : Investir dans la formation et le développement des jeunes joueurs peut être considéré comme une solution efficace pour contrer les effets négatifs des crises financières sur le football belge ? En cas de crise financière, où les coûts pour obtenir les services d'un joueur sont élevés, investir dans sa propre formation des jeunes joueurs ne serait pas un moyen efficace ? Les équipes belges ne comptent pas beaucoup sur leurs jeunes joueurs et veulent dégoter des joueurs internationaux. Néanmoins, des clubs tels que l'Ajax Amsterdam ou le FC Barcelone s'efforcent de former des jeunes joueurs afin de garantir un niveau de football élevé.

SQ3 : Est-ce que l'adoption d'une approche conforme au fair-play financier établi par l'UEFA ou les instances belges où la RBFA en Belgique régulera les dépenses des clubs en fonction de leurs revenus pour éviter les déficits financiers excessifs pour les clubs de football belges ?

De plus, ceci a-t-il eu un impact significatif sur le fair-play financier ? Les instances de gouvernances du football belge pourraient-elles adopter une approche basée sur les principes du fair-play financier de l'UEFA pour encadrer davantage les dépenses des clubs en fonction de leurs revenus ? Elle assurerait une gestion plus équilibrée des finances, évitant ainsi que les clubs s'engagent dans des dépenses inutiles qui pourraient dépasser leur capacité réelle. En préservant la stabilité économique et la santé financière durable des clubs de football en Belgique, il serait possible d'éviter les risques de déficits financiers trop élevés.

SQ4 : Quel serait l'impact sur la stabilité financière des clubs de football mondial si les salaires des joueurs étaient revus drastiquement, notamment en période de crise mais aussi de manière générale ? En effet, selon Andreff (2018), les salaires des joueurs ne diminuent pas même en période de crise, en raison de cette tendance d'un système de ligue ouverte, où il existe une forte pression pour attirer les meilleurs talents. Ainsi, ce réajustement des salaires pourrait rationaliser les coûts et permettre un réinvestissement des économies réalisées dans d'autres aspects du club.

Les sujets présentés ci-dessus seront au cœur de notre questionnaire et nous permettront de répondre de manière approfondie aux problématiques soulevées par notre étude.

Chapitre 8 : Méthodologie

Comme mentionné précédemment dans la revue de littérature, nous allons nous distinguer de l'article Bastien (2013) ou encore de l'article de Barget & Brocard (2015) en privilégiant l'analyse qualitative plutôt que quantitative. Nous avons opté pour une approche qualitative afin de répondre à notre question de recherche en adoptant une perspective plus détaillée et contextualisée. L'approche quantitative se concentre principalement sur les données numériques et statistiques, contrairement à ces dernières.

Nous allons donc nous plonger sur le terrain pour réaliser notre étude cas. Nous pourrons ainsi recueillir les données de façon directe et concrète, par l'observation, l'échange et la récolte des données auprès des acteurs concernés. Cette méthodologie nous permettra donc d'obtenir des points de vue plus divers et d'extraire des informations pertinentes et spécifiques. En

complément des données recueillies sur le terrain, nous avons présenté les états financiers issus du rapport de Deloitte (2021) pour les clubs professionnels et de l'étude réalisée par ING (2021) pour les clubs amateurs. Ces données mettront en lumière les principales sources de revenus des clubs de football belges ainsi que l'impact des crises financières sur ces clubs. Cette méthodologie mixte nous permet ensuite d'établir des liens entre les informations provenant des entretiens et les données chiffrées issues des rapports et des études.

La méthodologie qualitative, accompagnée d'une présentation des données chiffrées, vise à explorer et interpréter les phénomènes réels du football belge au-delà des simples statistiques, afin de mieux comprendre les comportements et les motivations des acteurs du football belge.

1. Style semi-directif

Pour l'obtention des informations, nous avons procédé à plusieurs types de collectes de données. En effet, nous avons adopté différentes approches, dont les entretiens par e-mails, la réalisation d'entretiens en personne et les interviews téléphoniques. Chacune des méthodes a été choisie pour son efficacité à recueillir des données spécifiques.

Nous avons opté pour une approche semi-directive lors de nos entretiens afin d'explorer librement tout en maintenant un certain cadre thématique. Lejeune (2015) a défini cette méthode en utilisant une grille d'entretiens pour encadrer les sujets abordés tout en laissant une marge de liberté aux participants. Cette méthode s'est avérée utile car elle a permis de faire des points de convergence thématiques tout en laissant place à une souplesse dans la conversation, permettant aux participants de s'exprimer librement et d'approfondir les sujets. L'analyse approfondie et nuancée des informations recueillies a été réalisée grâce à cette approche méthodologique essentielle. *(Lejeune, 2015)*

2. Collecte de données

L'interview constitue une étape importante pour la récolte d'informations. Ainsi notre démarche consiste dans un premier temps à avoir mené des entretiens approfondis avec une instance belge qui est l'Association des Clubs Francophones de Football (ACFF) pour les clubs amateurs. En tant qu'instance représentant l'ensemble du football amateur en Belgique, l'ACFF englobe ainsi des responsabilités cruciales. Par conséquent, elle joue un rôle déterminant dans la gestion des équipes belges, tout en veillant à l'application stricte des règles édictées.

Ensuite dans un deuxième temps nous avons collecté des données auprès de plusieurs clubs de football évoluant à divers niveaux de divisions au sein de cette structure pyramidale du football. Nous avons restreint nos entretiens aux clubs de football francophones. En raison du manque de réponses positives des clubs flamands, nous avons donc été contraints d'exclure ceux relevant de l'instance belge Voetbal Vlaanderen. Cette étape consiste à mener des entretiens principalement avec les directeurs sportifs des clubs de football, mais également avec d'autres parties prenantes pour recueillir des informations sur la gestion de crise. Le but est de pouvoir également obtenir leur perspective quant à l'impact des crises financière et économique sur la stabilité et le fonctionnement de leur club. Ces entretiens ont pour but de recueillir des opinions, des expériences et des réflexions sur l'impact des crises. Enfin, nous avons décidé de présenter les états financiers des clubs belges à l'aide des données recueillies dans le rapport publié par Deloitte (2021) concernant les clubs professionnels belges, ainsi que des données fournies par le sondage mené par ING sur les clubs amateurs, mettant en lumière l'impact de la crise de la Covid-19 sur les clubs belges. Les données récoltées nous permettront de mieux comprendre les enjeux liés à la gestion des crises dans le domaine du football, ce qui nous permettra de trouver des stratégies et des solutions efficaces pour faire face à ces situations. Grâce à ce recueil de données et d'avis variés, nous serons en mesure de formuler des recommandations pertinentes et adaptées pour une gestion de crise plus efficace et éclairée dans le football belge.

3. Taille de l'échantillon

Étant donné que notre étude se concentre sur la qualité des données, la taille de l'échantillon n'a pas été préétablie. Notre objectif était d'atteindre la saturation des données, où les informations recueillies offrent une perspective exhaustive sur les thèmes et les concepts étudiés. Par conséquent, nous n'avons pas cherché à obtenir une représentativité statistique. La saturation des données a été considérée comme atteinte lorsque les informations obtenues ont commencé à se répéter. Ainsi, notre approche implique un processus itératif, avec une transition régulière entre la collecte des données et l'analyse thématique.

En mobilisant principalement nos contacts, nous avons réussi à conduire des entretiens avec de nombreux acteurs du milieu du football belge. Pour être précis, un total de 12 participants a été inclus dans notre étude. Parmi cet échantillon, figurent deux directeurs sportifs de clubs professionnels : Angelini Giacomo, directeur sportif du Standard de Liège, et Olivier Simon, directeur sportif du Sporting de Charleroi. De plus, nous avons également pu mener un

entretien avec Daniel Boccar, directeur de l'ACFF représentant l'instance sous l'aile de la RBFA, qui regroupe tous les clubs amateurs de football francophones. Enfin, le reste de l'échantillon se compose de directeurs sportifs de clubs de football évoluant à tous les niveaux de la division belge de football, nous permettant ainsi d'avoir une vision holistique du paysage footballistique belge.

Les résultats de ces entretiens seront ensuite présentés à travers quatre chapitres distincts, en lien avec nos questions de recherche. Chacun de ces chapitres est constitué de plusieurs thèmes regroupant les éléments qui ont été mentionnés à plusieurs reprises au cours des divers entretiens.

4. Planification des entretiens

Dans le cadre du recrutement des participants de notre enquête, nous les avons sollicités directement par téléphone ou par courrier électronique afin de leur expliquer le sujet de notre enquête. Afin de trouver les coordonnées des intervenants, nous avons effectué des recherches approfondies sur Internet, LinkedIn, ainsi que dans les réseaux de contacts de nos proches et connaissances. En parallèle, nous avons également demandé aux intervenants s'ils avaient d'autres contacts susceptibles de répondre à nos besoins. Si nous n'avions pas de réponse à notre demande dans un délai raisonnable, nous n'hésitons pas à les relancer en espérant obtenir une réponse positive. Nous avons organisé un entretien une fois que la personne a accepté de participer à notre recherche. Les participants ont choisi de réaliser les entretiens en face-à-face ou à distance via l'application Teams, selon leur choix. En fonction des réponses données et de la disponibilité des participants, les entretiens dureraient entre 15 et 30 minutes.

5. Traitement de données

L'application Dictaphone a enregistré les entretiens sur nos téléphones. Nous avons retranscrit chaque entretien en entier pour en faire un document écrit. Pour mener à bien notre analyse, nous avons suivi une approche structurée utilisant le codage thématique.

Nous avons d'abord lu et relu plusieurs fois les interviews. Les passages de texte importants ont ensuite été extraits et reliés entre eux. Une fois l'ensemble des données codées, nous avons identifié les thèmes récurrents. Afin de garantir leur cohérence et leur représentativité, ces

thèmes ont été révisés et affinés. Nous avons défini et nommé chaque thème afin qu'ils capturent clairement leur essence.

Par la suite, une synthèse des éléments a été réalisée afin de mettre en relation les entretiens entre eux et d'organiser les résultats en fonction de nos questions de recherche. Les réponses apportées par les différents intervenants ont permis d'isoler les données principales qui répondent directement à notre question de recherche et les données secondaires qui apportent des informations complémentaires intéressantes.

Enfin, nous avons produit un rapport complet avec des extraits de données représentant chacun des thèmes, ce qui donne une explication complète et nuancée de nos résultats. Nous avons pu identifier et analyser les principaux thèmes émergents de nos données qualitatives grâce à cette méthode structurée de codage thématique, offrant ainsi une compréhension approfondie et bien organisée de notre sujet de recherche.

Chapitre 9 : Présentation des données

Dans cette section, nous allons présenter les résultats de deux manières différentes en adoptant une méthodologie mixte. Nous présenterons tout d'abord les états financiers des clubs amateurs et professionnels. Pour ce faire, nous exposerons les chiffres fournis par ING pour les clubs amateurs et les résultats du rapport publié par le cabinet d'audit Deloitte en juin 2021 pour les clubs professionnels. Ces données mettent en avant l'impact de la crise de la COVID-19 afin d'analyser son influence sur le football belge.

Les résultats obtenus lors des entretiens avec divers clubs belges, y compris l'instance belge ACFF, seront partagés dans la deuxième partie de cette section. Les informations recueillies lors de ces entretiens seront présentées en fonction des thèmes récurrents qui ont émergé.

L'objectif de cette méthodologie est de permettre une comparaison entre les données chiffrées issues des rapports et les expériences personnelles des clubs de football belges, directement recueillies sur le terrain.

1. *Les clubs amateurs face à la crise*

Lorsque nous examinons l'étude menée par ING sur le football amateur publiée en 2022, il est confirmé que neuf clubs sur dix ont été touchés financièrement par la COVID-19. 90 % des clubs ont déclaré que la pandémie avait affecté leurs finances, selon leur sondage.

243 clubs amateurs ont participé à ce sondage, dont 60 % ont pour mission principale de renforcer les liens sociaux. La formation des jeunes vient ensuite, avec 57 %, suivie de l'entretien des infrastructures à 34 %. Pour ce qui est des autres sources de revenus importantes pour les clubs amateurs, la buvette est la première source de revenus pour 77% des clubs. 64% mentionnent les fonds récoltés, 61 % les affiliations des membres et 68,7% le sponsoring. Il faut souligner que pour les clubs flamands, le sponsoring est la principale source de financement, tandis que pour les clubs francophones, ce sont les affiliations qui sont plus importantes. Enfin, Les dépenses les plus courantes sont de 71 % pour le matériel et 60 % pour les infrastructures et les frais liés aux joueurs. (E. Paulis et al., 2021)

2. *Les clubs professionnels face à la crise*

Dans le rapport publié par Deloitte, ont été analysés trois acteurs du football professionnel belge : les clubs de la D1A (Jupiler Pro League), les clubs de la D1B (1B Pro League), et l'organisation de la Pro League.

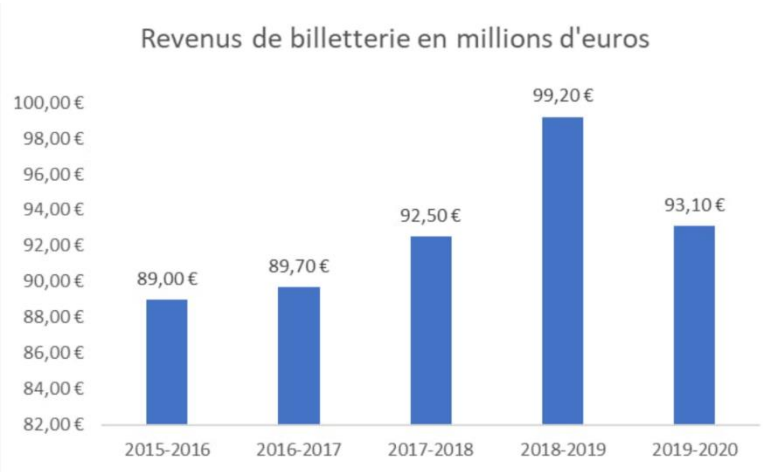
Le football belge a été brutalement interrompu par la pandémie duCOVID-19 lors de la saison 2019-2020. Les revenus totaux des clubs belges sont passés de 378,5 millions d'euros pour la saison 2018-2019 à 373,5 millions d'euros pour la saison 2019-2020, reflétant une diminution de 1,3 %. En effet Les clubs belges ont enregistré des pertes de 16 millions d'euros par rapport à l'année précédente, pour un montant record de 156 millions d'euros, contre seulement 48 millions d'euros pour les clubs de la Pro League en 2017-2018.

2.1 *Les sources de revenus*

Deloitte souligne également que la vente de billets pour les matches de football professionnel était toujours la principale source de revenus des clubs professionnels, suivie des droits de télévision et du sponsoring depuis cinq ans. Cependant, pour la saison 2021-2022, les trois catégories de recettes ont changé dans le classement. Les droits télévisés sont actuellement la principale source de revenus, avec 100 millions d'euros pour la saison 2021-2022 par rapport

à 81 millions en 2017-2018, suivis du sponsoring (93,6 millions contre 68,2 millions cinq ans plus tôt) et de la billetterie en troisième position (82,8 millions, soit un peu moins que les 92,5 millions de 2017-2018).

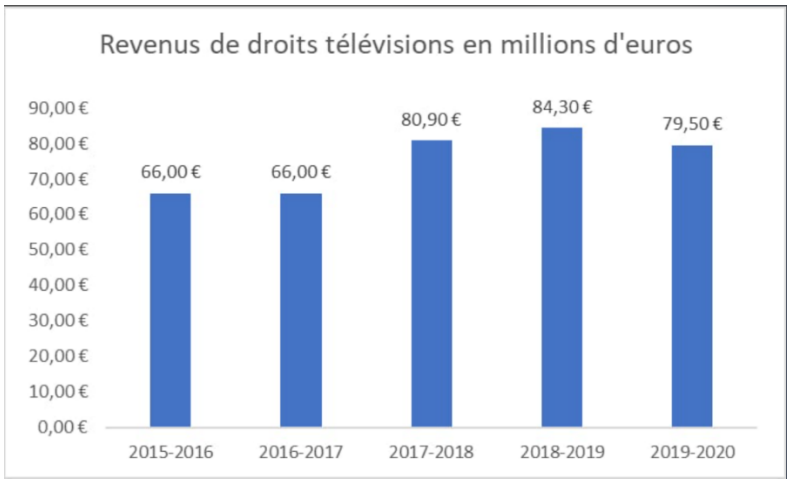
La billetterie



(Graphique 1 – source : étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge par Deloitte Belgium, 2021)

L'une des principales sources de revenus des clubs belges sont les revenus de billetterie provenant de la vente d'abonnements et de tickets. Toutefois, à cause de l'interruption soudaine de la compétition en milieu d'année, ces recettes ont baissé de 6 %. Les recettes de billetterie s'élevaient à 89,7 millions d'euros en 2016-2017, à 92,5 millions d'euros en 2017-2018, et à 99,2 millions d'euros en 2018-2019, marquant une augmentation de 10,6 % sur trois saisons. Les revenus de billetterie et commerciaux ont été affectés lors de la saison 2019-2020, car ils sont liés au nombre de matchs joués. Les revenus de billetterie sont passés de 99,2 à 93,1 millions d'euros et les revenus commerciaux de 55,2 à 44,2 millions d'euros. En conséquence, les recettes ont baissé respectivement de 6% et de 18%, soit une baisse globale de 16 millions d'euros pour la saison 2019-2020.

Les droits de télévisions



(Graphique 2 – source : étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge par Deloitte Belgium, 2021)

Ensuite, une autre source de revenu importante est les droits télévisés puisqu'ils représentent à peu près 20% du budget des clubs. Au cours des dernières saisons, ces revenus ont été cruciaux pour les clubs de football professionnels belges. Mais à cause de la COVID-19, ces revenus ont connu une légère diminution. En effet, pour la saison 2019/20, les clubs ont enregistré un montant de 79,5 millions d'euros pour les droits télévisés, marquant une baisse par rapport aux saisons précédentes. A l'inverse des revenus de billetteries, les droits télévisés sont plus stables et prévisibles.

Le sponsoring

Pendant la pandémie, les clubs de football belges ont pu compter sur leurs sponsors. En effet, les recettes de sponsoring et de publicité ont légèrement augmenté. Les revenus du sponsoring et de la publicité ont augmenté légèrement, passant de 76,2 millions d'euros pour la saison 2018/2019 à 76,4 millions d'euros pour la saison 2019/2020. Une nette progression est également observée dans les revenus liés spécifiquement au sponsoring et à la publicité, qui ont été évalués à 37,9 millions d'euros pour la saison 2019/2020, contre 29,9 millions d'euros pour la saison 2018/2019. Ces revenus représentent environ 50 % du total des revenus de sponsoring et de publicité pour l'ensemble des clubs professionnels belges.

Les primes de participation de l'UEFA

Une autre source de revenus indispensables pour les clubs belges est les primes de participation à l'UEFA. Ils comprennent différents types de revenus, dont des primes de participation aux

phases de groupes, des montants fixes liés aux performances, des montants basés sur le classement par coefficient UEFA sur une période de dix ans et des montants variables proportionnels à la valeur boursière TV de chaque club. Au cours de la saison 2019/20, la prime de participation de l'UEFA a atteint 79,3 millions d'euros, soit une augmentation de 25 % par rapport aux 63,6 millions d'euros de la saison 2018/19. Cette croissance est due aux performances exceptionnelles de clubs belges dans les compétitions européennes.

Le calcul du coefficient UEFA est utilisé pour sélectionner les clubs de football européens pour les compétitions majeures et tient compte des performances des équipes au cours des cinq dernières années. Il permet d'établir un classement des pays pour déterminer la répartition des places disponibles. En 2020/21, la Belgique est tombée à la 9e place par rapport à l'année précédente, ce qui pourrait entraîner une détérioration de la situation, car elle pourrait chuter à la 10e place en raison de ses mauvais résultats en 2017/18, la dernière année qui sera prise en compte. En effet, les bons résultats réalisés lors de la saison 2016/17 ne seront plus pris en compte pour la saison 2021/22. La Belgique pourrait sortir du top 10 de l'UEFA et perdre une place dans les groupes de la Ligue des Champions. La performance des clubs belges sera cruciale durant la saison 2021/22 afin d'éviter de perdre une autre position dans le classement.

Cependant une nouvelle méthode de distribution des revenus aux clubs participants a été mise en place depuis la saison 2018-2019. Les primes de l'UEFA versées à un club sont composées de quatre types de revenus : les primes de participation pour la phase de groupes, les montants fixes correspondant aux performances du club en compétition européenne, une part calculée par classement par coefficient sur la base des performances des clubs au cours des dix dernières années et une part variable répartie proportionnellement à la valeur de chaque marché télévisé des clubs.

2.2 Les couts principaux des clubs professionnels

Les rémunérations des joueurs constituent une charge importante pour les clubs. Pour être compétitifs, les plus grands clubs d'Europe investissent des sommes considérables afin d'attirer les meilleurs joueurs. Le rapport coûts salariaux/revenus est passé de 55,2 % pour la saison 2018-2019 à 61,2 % pour la saison 2019-2020. Pour la saison 2019-2020, les salaires totaux

des joueurs de D1A et de D1B ont été estimés à 236,5 millions d'euros, soit moins que la saison précédente (249,1 millions d'euros) Cette diminution peut, notamment, s'expliquer par la pandémie de la COVID-19.

Malgré une baisse du montant total des salaires en 2019-2020, le salaire brut moyen annuel a augmenté d'environ 7%, atteignant 249 000 euros. En 2019-2020, le nombre total de joueurs représentait une proportion plus importante des joueurs issue des cinq meilleurs clubs de football en Belgique, ce qui peut expliquer cette augmentation. Par conséquent, même en période de crise, les salaires des joueurs continuent d'augmenter et cela est dû à la dynamique du marché et des structures contractuelles.

3. Données récoltées par les entretiens

Nom et Prènom	Fonction	Club de football	Division
1. Rorive Alain	Directeur sportif	Royale Union Hutoise	D3 amateur et P3
2. Angelini Giacomo	Directeur administratif et financier	Standard de Liège	D1 professionnel et D1 amateur
3. Cornelis Eric	CQ et délégué	RFC Warnant	D2 amateur et P3
4. Grosjean Jean-Marc	Directeur général	Stockay	D2 amateur et P3
5. Boccar Daniel	Secrétaire général de l'ACFF	/	/
6. Demolie Thiery	Président	US Rebecquoise	D2 amateur et P2
7. Simon Olivier	Directeur Sportif	Sporting de Charleroi	D1 professionnel
8. Houben Olivier	Directeur Sportif	RRC Waterloo	P1
9. Demoulin Louis	Coordinateur	Faubourg-Brainoise	ABSSA
10. Arcq Michele	Présidente-Correspondante Qualifiée	AFCCM Braine	P3
11. Mercenier Jean-Yves	Directeur Sportif	Wanze-Bas-Oha	D3 national et P2
12. Mathias Degive	Directeur Sportif	Union St André Ochamps	P2 et P3

(Tableau 1 – source : présentation des participants, entretiens, 2024)

3.1 Impact des crises et des difficultés financières sur le football belge

Olivier Simon : "*la crise du Covid a eu un énorme impact aussi parce que ça a vidé les stades. Les gens ont remarqué qu'ils pouvaient voir du foot depuis chez eux, devant leur télé avec des copains, en bouffant des chips, alors qu'au niveau stade, il fait froid, il faut se bouger, machin. Donc, aujourd'hui, il y a une influence clairement inférieure à avant le Covid*."

Thème 1 : Impact des crises financières sur le football belge

Selon Jean-Marc Grosjean, les crises financières ne sont pas limitées au seul domaine du football belge, elles se sont répandues dans de nombreux secteurs économiques. Cependant, il est évident que le football professionnel a été affecté. Cela se manifeste par les changements de propriété des clubs, avec de plus en plus d'investisseurs étrangers s'intéressant aux clubs professionnels. La situation est simple : les salaires explosent, tandis que les charges professionnelles, en particulier les coûts salariaux, sont très élevées en Belgique. Ceci rend la gestion financière difficile. Il est important de noter que même si les revenus provenant des participations et des droits de télévision ont augmenté, le pays reste petit, ce qui signifie que les droits de télévision sont bien inférieurs à ceux des pays voisins. De plus, étant un petit pays au niveau de la population, l'impact des spectateurs est également limité, ce qui rend la génération de revenus encore plus difficile. Dans le cas du club de Stockay, en tant que petit club en Divisions 2 amateur, ils rencontrent clairement des difficultés financières. Jusqu'à présent, leur président a été le principal soutien financier du club. Leur objectif est cependant de mettre en place une nouvelle structure, un nouveau conseil d'administration, pour attirer des personnes capables de générer des ressources externes. Cette entreprise est complexe car sa visibilité est limitée, surtout si le club reste en deuxième division amateurs. Dans l'espoir de monter en première division nationale, ils doivent relever le défi de trouver des ressources extérieures dans un contexte encore plus difficile.

D'un point de vue des instances belge, Daniel Boccar explique que les crises financières dans le football belge se manifestent par un manque de ressources monétaires suffisantes pour soutenir les opérations des clubs. Cela est principalement dû à divers facteurs tels que des problèmes de gestion financière, une diminution des revenus des sponsors ou des aides gouvernementales insuffisantes. Au sein des divisions amateurs, ces crises sont souvent

ressenties de manière plus aiguë car ces clubs ont généralement des budgets plus restreints et sont moins équipés pour faire face aux difficultés financières.

Cette crise de la COVID-19 fut très marquante pour Giacomo Angelini et impactante pour le Standard. En effet, il évoque le fait qu'ils sont avant tout une société d'évènementiel. A cause de cette crise, ils n'ont pas pu organiser leurs "évènements" semi-mensuels. Ils ont donc été très handicapés par cette crise. Leurs revenus ont diminué drastiquement.

L'épidémie a également eu des conséquences désastreuses sur le sport amateur. Les clubs ont été privés de leur principale activité compétitive et de la possibilité de générer des revenus grâce aux buvettes et aux événements en raison de l'interrompu de compétitions provinciales telles que l'AFCCM (Michèle Arcq).

Les clubs d'ABSSA, tels que Faubourg (Louis Demoulin), ont aussi connu des difficultés importantes. Ils ont non seulement été confrontés à des annulations de matchs et à des restrictions de participation, mais ils ont aussi dû rembourser une grande partie des cotisations des joueurs, ces derniers n'ayant pas pu profiter pleinement de leur inscription en raison des arrêts de compétition et des mesures sanitaires. Les clubs amateurs ont connu une augmentation des difficultés financières, mettant leur viabilité à long terme en danger.

Cependant, Monsieur Houben affirme que la crise sanitaire ne fut pas une catastrophe pour son club. Ce fut plus un frein temporaire. D'ailleurs, selon lui, le club se porte mieux aujourd'hui qu'auparavant. D'après lui, le réel problème des clubs amateurs qui se trouvaient en difficulté est la gestion. Waterloo a pu réduire les dépenses pendant la période de la COVID-19. En effet, les joueurs ne jouaient plus, par conséquent, ils n'étaient pas payés. Il souligne que les frais les plus importants pour le club, tels que les équipements, ont été évités car les commandes n'ont pas été passées pendant la période d'arrêt. Le facteur clé du club de Waterloo, qui a permis de passer les crises sans trop de difficultés, fut la gestion prudente sans dettes accumulées. De plus, la commune de Waterloo a exempté le club de frais supplémentaires, notamment le loyer. En résumé, d'après Houben, le plus difficile lors de la crise sanitaire ne fut pas l'aspect financier mais plutôt les fermetures successives et les ajustements organisationnels nécessaires pour continuer les activités sportives malgré les restrictions.

Thème 2 : Importance des droits de télévision et des investisseurs

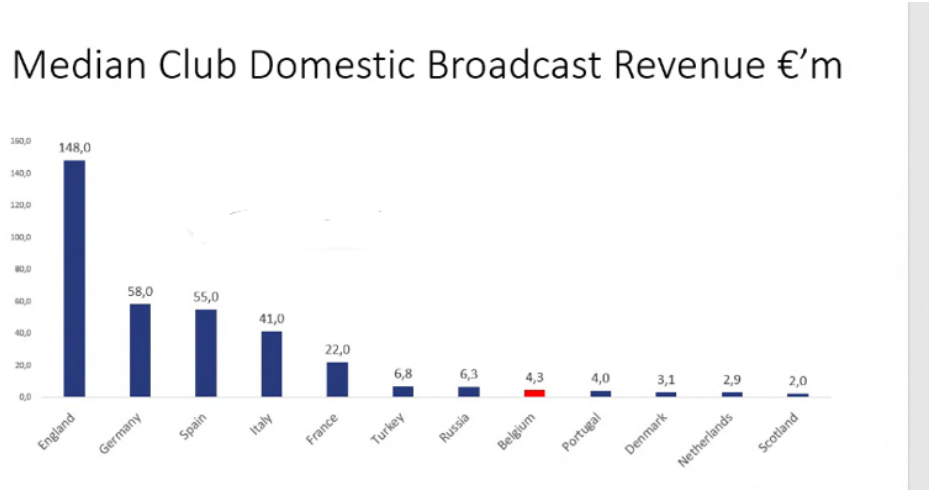
Au cours de l'entretien avec Monsieur Simons, il souligne le fait que l'impact des crises financières varie en fonction de divers facteurs comme la taille du club, sa structure financière et sa capacité à attirer des investisseurs. Les clubs des divisions supérieures ont tendance à être mieux équipés pour faire face aux crises financières en raison de leurs ressources financières plus importantes et de leur accès potentiel à des revenus plus diversifiés, tels que les droits de diffusion télévisée et les recettes de marketing. En effet, il ajoute même que les droits de diffusion télévisuelle sont très importants.

Monsieur Boccar confiait, au même titre, que les clubs des divisions supérieures dépendent souvent davantage des revenus provenant des droits de diffusion télévisuelle, des ventes de billets et des sponsors de haut niveau, qui peuvent tous être affectés pendant une crise financière. Ainsi, leur source de revenus est beaucoup plus diversifiée contrairement aux clubs amateurs. Les principales sources de revenus des clubs amateurs sont majoritairement constituées des recettes de billetterie et des événements organisés par le club, tels que des soupers par exemple. Par conséquent, les clubs des divisions inférieures ont tendance à avoir des budgets plus modestes et peuvent être plus dépendants de ces maigres sources de revenus pour faire fonctionner les clubs de football.

Monsieur Angelini évoque également cette ressource financière importante : les droits de télévisions (Proximus, Telenet, VOO). Durant cette crise, les matchs étaient retransmis mais le championnat a été écourté. Par conséquent, ils se sont tournés vers la Pro League afin d'obtenir une compensation à la suite de leurs pertes des recettes des droits TV. C'est l'une des raisons pour lesquelles la Premier League est si populaire et attire les meilleurs joueurs du monde entier. Ces clubs disposent généralement d'une base de supporters plus importante et d'infrastructures plus développées, ce qui leur permet de mieux absorber les chocs financiers

Sur cette image fournie par Olivier Simon, on observe bien la nette différence entre la Premier League et les autres championnats en termes de recette médianes des clubs pour la diffusion nationale en exprimé en millions d'euros. En examinant de plus près les chiffres, on constate que la Belgique affiche un score relativement faible de 4,3 millions d'euros. L'Angleterre, en revanche, se démarque nettement des autres pays avec une recette médiane totale de 148

millions de spectateurs. Cela démontre la popularité indéniable de la Premier League et illustre la remarquable domination de la ligue anglaise sur le football européen.



(Graphique 3-Source : Entretiens Olivier Simon, 2024)

Olivier Simon explique dès lors les différentes raisons du positionnement de la Belgique sur ce graphique en disant que ce chiffre d'affaires est le résultat de divers facteurs propres au marché belge. Tout d'abord, la taille de marché. En effet, la Belgique, dont la population est inférieure à celle des géants du football tels que l'Angleterre, l'Allemagne ou l'Espagne, possède un marché intérieur moins large pour la diffusion des matchs de football. Le potentiel de revenus de radiodiffusion est restreint. Deuxièmement, si le football est populaire en Belgique, il ne l'est pas à l'échelle des pays leaders du graphique. Les revenus générés par les droits de diffusion sont influencés directement par la popularité, car de plus en plus de téléspectateurs signent des contrats de diffusion plus lucratifs. Enfin, les contrats de diffusion belges sont généralement moins concurrentiels et moins élevés que dans les grands marchés du football européen. Les droits de diffusion sont moins coûteux pour les diffuseurs belges que les diffuseurs anglais ou allemands, ce qui se traduit par des recettes médianes pour les clubs.

Il est également ressorti que les clubs de divisions supérieures bénéficient de plus d'investisseurs qui peuvent subvenir aux dettes. Dans l'interview, il affirme qu'au Sporting rival, le Sporting d'Anderlecht, Marc Coucke, nouvel investisseur, est venu éponger les dettes. Par conséquent, les investisseurs représentent une grande part des ressources financières des clubs de première division comme le Sporting de Charleroi. De plus, le Sporting de Charleroi

devait vendre pour environ 15 millions d'euros cette année mais ils n'ont pas réussi. Cependant, un investisseur est arrivé pour compenser cette dette.

Thème 3 : Vulnérabilité des clubs de divisions inférieures

Les clubs de divisions inférieures sont plus vulnérables aux crises financières. C'est, en tout cas, ce qu'Alain Rorive affirmait. Ils ont généralement des budgets plus restreints. Ces clubs peuvent avoir du mal à maintenir leur viabilité financière, ce qui peut entraîner des difficultés telles que des retards dans le paiement des salaires des joueurs et du personnel et des restrictions sur les investissements dans le développement des clubs. De plus, dans les ligues inférieures, les revenus provenant d'événements tels que les buvettes et les dîners constituent également une source de revenus importante. Pendant la période de la pandémie de la COVID-19, Alain Rorive a souligné les défis financiers rencontrés par Huy, notamment en raison de la fermeture des buvettes et de l'annulation des soupers.

D'un autre point de vue amateur, Eric Cornelis souligne que les périodes de crise ont été particulièrement difficile. Il est important de souligner que Warnant est un club rural, ancré dans une communauté d'à peine 600 habitants, avec pour principal soutien financier leur président, qui agit également en tant que sponsor majeur. La pandémie de la COVID-19 a apporté son lot de défis supplémentaires. Les joueurs se sont retrouvés dans une situation d'attente, avec la disparition des recettes et des ressources habituelles. Pour beaucoup, cela a semblé être une période de stagnation, voire de déclin, dans le monde du football local. Cependant, leur président a rapidement rétabli la dynamique. La COVID-19 a indirectement contribué à leur promotion en D2. Cette montée a entraîné une augmentation du budget, grâce au soutien continu de leur président ainsi que de quelques autres sponsors. Progressivement, ils ont pu retrouver un équilibre financier. Ils ont ensuite remporté la finale de la D2 national, mais ils ont été heurtés à la limite de leur progression en raison du manque d'infrastructures adéquates pour obtenir une licence pour une montée plus élevée.

Thème 4 : Dépendance des clubs amateurs aux sponsors et événements

D'après Monsieur Cornelis, le club de Warnant-Dreye dépend principalement des sponsors pour son financement, plutôt que des recettes des matchs. Par exemple, lors d'un match, ils ont enregistré à peine 41 entrées payantes, alors que les coûts liés aux arbitres se chiffraient entre 400 et 500 euros. La stabilité d'un club repose principalement sur ses sponsors. Si l'un d'eux se

retire, cela peut avoir un impact significatif sur la capacité à fonctionner. En ce qui concerne Warnant, ce serait une perte considérable pour eux si le président quittait ou cessait de fournir un soutien financier au club.

Les évènements sont aussi importants pour les clubs de divisions amateurs. Michèle Arcq évoque également ces dîners à thèmes comme la Saint Nicolas ou bien Pâques qui permettent de réunir les différentes générations du club et ces différents dîners représentent une grande part de leurs recettes. D'ailleurs, depuis la crise, les gens ne dépensent plus d'argent dans les buvettes. Ils viennent voir leurs enfants et s'en vont immédiatement après.

Au sein des crises financières, le club de Wanze Bas-Oha se distingue au contraire de Warnant-Dreye par son fonctionnement indépendant de tout mécénat. En effet, le club repose uniquement sur ses propres ressources financières, principalement constituées des cotisations des membres et, occasionnellement, de quelques sponsors. Cependant, avec l'arrivée de la crise sanitaire liée au COVID-19, de nombreuses entreprises ont arrêté leurs activités, ce qui a eu un impact sur le club de football, qui a dû suspendre ses activités conformément aux mesures imposées. Cette période a engendré un manque à gagner, leur club reposant fortement sur les revenus provenant de la buvette et des activités externes telles que les dîners, les événements et les tournois. Cette situation a considérablement affecté leurs finances, entraînant une réduction du budget et des difficultés financières pour le club. Cependant, avec le passage progressif de la crise post-Covid, le club commence à retrouver progressivement sa stabilité financière et son fonctionnement normal. En tant que club formateur, Wanze Bas-Oha accueille entre 350 et 400 jeunes membres, ce qui constitue une part importante de son activité. Sa principale source de financement reste les cotisations, s'élevant à 400 euros par membre, ainsi que les revenus générés par les activités au sein du club, dont les recettes de la buvette.

3.2 La formation et le développement des jeunes joueurs

Marc Grosjean : "*Un club sans académie, sans école de jeunes, est un club sans âme. La jeunesse représente la vie, l'espérance, la motivation. Il est indispensable qu'un club dispose d'une académie avec un maximum de jeunes. En plus d'une équipe première, l'académie a un aspect social important. Nous avons un devoir éducatif et social, participant au développement*

des enfants et à leur éducation. C'est essentiel pour un club de notre niveau d'avoir une académie de qualité"

Thème 1 : Importance de l'investissement dans la formation des jeunes

La formation et le développement des jeunes joueurs sont une stratégie efficace et primordiale. D'ailleurs, selon Marc Grosjean : "une équipe sans académie est une équipe sans âme". Selon ce dernier, les jeunes représentent non seulement le futur d'un club mais ils représentent également la vie, la folie et la motivation. L'éducation des jeunes est également un rôle majeur des clubs. C'est un devoir social et éducatif. C'est aussi un bon moyen d'obtenir des aides financières des administrations communales dont des clubs de divisions inférieures ont absolument besoin.

Avoir un bon centre de formation est un besoin crucial d'après Thierry Demolie Il explique qu'avoir un bon centre de formation demande beaucoup d'investissements. Par conséquent, quand des clubs ont de l'argent, c'est bien d'en avoir un mais pour un club comme Rebecq cela devient difficile. Seulement deux joueurs issus du centre de formation se retrouvent en équipe première. Une fois qu'ils sont bons, ils sont approchés par des clubs tels qu'Anderlecht, Genk, Standard, Charleroi, ... D'ailleurs, d'après Monsieur Demolie, ces clubs ne forment pas les joueurs. Ils pratiquent le repérage des jeunes joueurs. C'est dire qu'ils mettent plus l'accent sur l'identification et l'apprentissage de jeunes talents prometteurs que sur leur formation initiale. En recrutant des joueurs déjà formés et ayant démontré leur potentiel, ils peuvent profiter du travail effectué par d'autres clubs ou centres de formation. Il est évident que les centres de formation deviennent de plus en plus des entreprises ou des entités commerciales. Certains centres de formation peuvent être motivés par des considérations financières plutôt que de se concentrer uniquement sur le développement des joueurs pour leur équipe initiale. Ils cherchent à rentabiliser leurs investissements en formant des joueurs pour les vendre à d'autres clubs. Les clubs formateurs et les grands clubs qui pratiquent le scouting peuvent parfois avoir des tensions en raison de cette réalité. Toutefois, les clubs formateurs peuvent aussi être frustrés de voir leurs meilleurs talents s'échapper.

Monsieur Demolie prend un cas récent. Vers la fin du mois d'avril, Anderlecht et Genk ont bataillé pour faire signer une future "pépite" âgée de 13 ans, Ilyes Bennane. Le jeune joueur a décidé de signer à Anderlecht. Or, il a été formé précédemment dans d'autres clubs. Par conséquent, il n'est pas issu de la formation des jeunes d'Anderlecht.

Monsieur Houben explique également l'importance d'investir dans un bon centre de formation. Il évoque aussi les contraintes financières et organisationnelles que rencontrent les clubs pour proposer une formation de qualité. Il déplore également le manque de soutien pour les jeunes sportifs en Belgique, en particulier pour les infrastructures et l'organisation. Il compare la situation avec celle d'autres pays où le sport est plus apprécié et où les jeunes bénéficient de conditions plus favorables pour pratiquer leur sport. C'est une des raisons pour laquelle le football belge ne peut concurrencer le football anglais, allemand, espagnol ou bien même français.

Thème 2 : Potentiel financier de la jeunesse

Au cours de l'entretien avec Jean-Yves Mercenier ce dernier soulignait le grand avantage d'avoir une académie de jeunes joueurs. Ces derniers représentent 60 à 70 pourcents de l'équipe première. Ils touchent, bien évidemment, un salaire. Mais, ce dernier est le salaire minimum. Par conséquent, les clubs peuvent réaliser des économies substantielles en investissant dans le développement de talents issus de l'académie et maintenir des salaires plus modérés. Cependant, Alain Rorive, ayant déjà travaillé dans ce club, souligne le manque d'expérience qui peut faire défaut. Par conséquent, un équilibre entre la jeunesse et l'expérience est requis afin de performer au mieux.

Non seulement, développer de jeunes joueurs est un avantage financier mais il n'est pas anodin que des clubs de divisions supérieures dépensent des fortunes pour développer leurs académies. Alain Rorive affirme que Anderlecht, Standard, Genk et Bruges dépensent des millions dans leurs équipes U23. Leurs jeunes ont la chance d'évoluer en Challenger Pro League. Ils ont l'opportunité de jouer contre des équipes de divisions supérieures et qui ont côtoyé la première division. Effectivement, disposer d'une académie de jeunes représente un atout pour les clubs.

Louis Demoulin explique également qu'il faut garder une cohérence. Il est très utile d'avoir des centres de formations performants mais il faut utiliser, dès lors, ces jeunes joueurs et les faire évoluer. C'est un bon moyen d'éviter des dépenses et d'agrandir son centre de formation en démontrant que pour tous les jeunes fans de football tout est possible. En effet, il est nécessaire d'avoir une infrastructure de formation de qualité, mais ce n'est pas suffisant. Pour bénéficier pleinement de ces investissements, il faut intégrer régulièrement les jeunes joueurs formés dans ces centres dans l'équipe première.

Thème 3 : Équilibre entre jeunesse et expérience

Toutefois, Monsieur Rorive a souligné un défi auquel son ancien club, Wanze-Bas-Oha, est confronté. Ils tentent de former principalement des jeunes dans leur première équipe, mais éprouvent des difficultés en raison de l'inexpérience. Contrairement aux autres équipes de leur division, dont plusieurs joueurs ont déjà joué dans des divisions supérieures, ces jeunes joueurs ne disposent pas d'un bagage d'expérience similaire, ce qui peut avoir un impact sur leurs performances sur le terrain.

Monsieur Rorive souligne l'importance cruciale de trouver un équilibre entre la jeunesse et l'expérience au sein d'une équipe de football. En effet, la jeunesse est souvent source d'énergie, de passion et d'un potentiel de développement, mais elle peut aussi manquer de maturité et d'expérience pour répondre aux exigences et aux contraintes du niveau compétitif.

En revanche, l'expérience est précieuse pour sa capacité à donner des repères, à prendre des décisions éclairées dans des situations critiques, et à orienter les jeunes joueurs sur et hors du terrain. Les joueurs qui ont progressé dans les divisions supérieures ont généralement développé des connaissances du jeu et des compétences techniques qui peuvent être décisives dans les matchs. Il est essentiel de trouver un juste équilibre entre la jeunesse et l'expérience pour optimiser le potentiel d'une équipe de football. Il s'agit souvent d'allier l'énergie et la vivacité des débutants à la stabilité et à la maturité des joueurs plus expérimentés. Cette synergie permet à une équipe de profiter des meilleurs atouts de chaque équipe et d'améliorer ses résultats sur le terrain.

Thème 4 : Difficultés de garder les jeunes talents

Eric Cornelis, a souligné que le club était confronté à des difficultés majeures pour développer et retenir les jeunes talents. Cette situation est exacerbée par plusieurs éléments, en particulier l'insuffisance des installations du club. Le seul terrain du club implique que les jeunes joueurs n'ont aucun autre lieu d'entraînement et de développement. Les clubs voisins qui ont des académies supérieures à proximité attirent les jeunes joueurs de cette région. Ces clubs offrent de meilleures installations, des programmes d'entraînement plus complets et des possibilités de développement plus attrayantes, de sorte que Warrant-Drey a du mal à rivaliser dans ce domaine. Les clubs des divisions supérieures ont des politiques de recrutement agressives pour

les jeunes joueurs talentueux de Warnant-Dreye. Les clubs tels que le Standard, Eupen, Tournai, La Louvière et Tubize ciblent les jeunes talents des divisions inférieures et n'hésitent pas à recruter pour renforcer leur équipe. Face à une telle concurrence, Warnant-Dreye a du mal à retenir ses jeunes talents. En effet, les joueurs sont souvent attirés par les opportunités offertes par des clubs plus grands ou mieux équipés, malgré les efforts de formation et d'entraînement du club.

Plusieurs intervenants tels que Michele Arcq et Mathias Degive ont confié que leurs clubs ont, eux aussi, été confrontés à des difficultés en raison de cette situation. Des facteurs tels que le manque d'infrastructures, la concurrence des clubs voisins et des divisions supérieures, ainsi que les réalités économiques du football moderne, sont des facteurs qui affectent leur viabilité et leur compétitivité.

3.3 Rôles des instances belges

Alain Rorive, directeur sportif Royal Union Hutoise : "*Moi, je trouve qu'ils n'aident pas assez les clubs comme nous et les clubs provinciaux, et on privilégie souvent, je trouve, les clubs professionnels*"

Thèmes 1 : Inégalités et favoritisme

Dans l'entretien mené avec Alain Rorive, directeur sportif de l'Union Hutoise, club de football évoluant dans plusieurs divisions du football belge dont leur équipe première est en D3 nationale, il ressort clairement que le soutien offert par la Royal Belgian Football Association (RBFA) aux clubs de football est perçu comme insuffisant, ne jouant pas un rôle souvent déterminant pour les clubs des régions provinciales. De plus, Alain Rorive estime que la RBFA fait preuve de favoritisme envers les clubs professionnels, reléguant ainsi au second plan les autres équipes des divisions inférieures et soulevant des questions sur l'allocation des ressources dans le football belge. Cette situation met en lumière le besoin de réévaluer les politiques d'aide mises en place par la RBFA pour mieux inclure les clubs des divisions inférieures, notamment ceux financièrement plus fragiles.

Par ailleurs, Jean-Yves Mercenier a exprimé des inquiétudes concernant l'application inégale de ces mesures parmi les clubs. Il estime que trop peu de contrôles sont effectués pour assurer

le respect des règles et garantir une concurrence loyale. Il souligne notamment la facilité pour certains clubs de rémunérer les joueurs sans les déclarer afin d'éviter de payer les impôts.

De plus selon Daniel Boccard, dans de nombreux clubs de football amateur, le manque de contrôle et de réglementation crée un environnement propice aux comportements illégaux. Les dirigeants de ces clubs peuvent se retrouver à commettre des actes illégaux afin de maintenir la compétitivité de leurs équipes. Un exemple courant est l'utilisation d'enveloppes non déclarées pour payer les joueurs. Tout d'abord, Il est important de comprendre que les clubs de sport amateur sont souvent dirigés par des bénévoles ou des personnes peu familiarisées avec les règles légales et fiscales. Cette situation peut conduire à des comportements financiers douteux, comme des paiements en espèces aux joueurs sans être officiellement déclarés aux autorités fiscales.

Thèmes 2 : Mesures de soutien et ressources allouées envers les clubs

L'entretien avec Alain Rorive révèle que les pénalités financières, telles que les amendes pour cartons rouges et jaunes, constituent une source importante de revenus pour la RBFA. En Belgique, les amendes pour les cartons jaunes et rouges dans le football varient en fonction de l'évolution du joueur. La Fédération Royale Belge de Football (URBSFA) fixe les amendes et les montants sont généralement plus élevés dans les divisions supérieures. Pour Alain Rorive il est impensable de pouvoir distribuer des cartons jaunes ou rouges aux joueurs évoluant dans les catégories jeunes. Ces amendes imposent un fardeau considérable aux clubs, particulièrement à ceux qui sont déjà en difficulté financière. Par conséquent, cette charge est devenue encore plus lourde pour les clubs de football durant les périodes de crise, comme récemment lors de la COVID-19, durant laquelle les clubs ont vu leurs sources de revenus habituelles, billetterie, buvette et événements se réduire considérablement.

Cependant, Rorive souligne que face à cette crise économique, la RBFA a pris certaines mesures pour soulager les clubs en reportant le paiement des amendes accumulées dues aux cartons jaunes et rouges sur l'année suivante pour les clubs étant fortement en difficulté financière. Cette démarche indique une certaine prise de conscience par la fédération, des défis uniques rencontrés par les clubs durant cette période. Néanmoins, cette intervention de la RBFA peut sembler limitée comparée à l'ampleur des difficultés financières que la pandémie

a intensifiées. Cela pose également la question de la viabilité à long terme des mécanismes actuels de financement, d'aide et de sanction dans le football belge.

En ABSSA (Association belge des sports des samedis après-midi), Monsieur Demoulin souligne également que la fédération belge leur a permis de diminuer les cotisations mais cela a été la seule aide. A contrario, ils peuvent être souvent très stricts sur les sanctions. En effet, les joueurs de ces équipes sont affiliés grâce à leur document d'identité mais en cas de perte de ce dernier, ils ne peuvent plus jouer tant qu'ils n'en n'ont pas un nouveau. Or, si une équipe décide de déjouer la règle et de faire jouer son joueur, l'équipe perçoit une amende de 1900 euros de la part de la fédération belge de football. De plus, les prix des cartons sont également chers pour des équipes qui souhaitent simplement s'amuser.

Thierry Demolie affirme également que le club de l'US Rebecquoise est confronté à plusieurs défis financiers et que les aides sont moindres de la part de la fédération belge. L'ACFF se retrouve dans un cercle vicieux. En effet, des clubs amateurs comme Rebecq doivent payer 15000 euros par an à l'ACFF. Cependant, l'ACFF doit payer ses infrastructures, ses frais, ... par le biais des clubs comme Rebecq. Ils ne peuvent contribuer financièrement que très peu aux clubs amateurs. Par conséquent, il n'y a plus d'argent dans le football amateur.

Jean-Yves Mercenier, a partagé plusieurs points intéressants lors de l'entretien concernant les instances belges de football. En premier lieu, il a évoqué qu'un fonds de soutien a été débloqué pendant la crise de la COVID-19. Ce fonds accordait un subside à chaque club en fonction du nombre de ses affiliés. Cependant, il n'était pas certain de l'instance précise qui avait fourni cette aide, que ce soit l'ACFF ou la Fédération Belge de football. Il a ensuite abordé les difficultés financières exacerbées par la crise énergétique. Malgré des interventions post-COVid pour soutenir les clubs, l'ACFF n'a pas agi pour atténuer l'impact de cette crise sur les finances des clubs. De plus, il a mentionné les mesures mises en place par l'ACFF, dont un système de labellisation visant à aider à la formation des dirigeants de clubs. Les clubs de football doivent avoir suivi certaines formations pour pouvoir obtenir le label 3, qui est le label d'excellence détenu par le club de Wanze-Bas-Oha. Enfin, un plafond salarial imposable pour les joueurs a été établi. Un barème de 4500 euros maximum imposable a été fixé pour la rémunération des joueurs. Ces mesures sont mises en place par l'ACFF.

D'après Daniel Boccar, très peu de ressources financières sont allouées au football. En ce qui concerne les subventions attribuées par l'État, elles demeurent également très limitées. En effet,

les instances belges, y compris le gouvernement lui-même, ne font pas grand-chose pour aider les clubs de football sur le plan financier. En particulier, le ministre des Sports accorde très peu d'importance au monde du football. Parmi le budget dont dispose le ministère des Sports, la majeure partie est principalement consacrée au développement culturel. En Belgique, nous rencontrons des difficultés à rivaliser avec d'autres pays en raison d'un manque d'investissement dans les infrastructures. Cela entrave le développement global du football belge et limite la compétitivité sur la scène internationale.

Thèmes 3 : Conformité à la réglementation

L'entretien mené avec Giacomo Angelini,, souligne l'importance d'adopter une approche conforme au fair-play financier établi par l'UEFA et les instances belges, notamment la RBFA, pour réguler les dépenses des clubs de football en fonction de leurs revenus. Giacomo Angelini a mentionné que le fair-play financier limite les dépenses des clubs, notamment en ce qui concerne les salaires des joueurs. Cette régulation a pour but d'empêcher les clubs de dépenser trop sur leurs revenus et de se retrouver en déficit. L'union belge a donc mis en place toute une série de règles, dont la principale est que les fonds propres des clubs de football de saison en saison doivent augmenter de 20%. Cela signifie que même avec une injection de capital, il est difficile pour les clubs de respecter la règle des 20% s'ils enregistrent des pertes d'une année sur l'autre. La solution la plus envisageable décrit par Angelini serait d'injecter davantage de fonds et de capital pour garantir le respect de cette règle. Cette mesure suggère que les règles émises par la RBFA incitent les clubs à maintenir une santé financière stable en augmentant leur capital.

D'un autre point de vue de clubs professionnels, Olivier Simon, souligne les nouvelles législations mises en place suite aux différentes crises mondiales, concernant la lutte contre le blanchiment d'argent, notamment l'Anti-Money Laundering. Il y a donc un intérêt à renforcer le contrôle au niveau des clubs de football. La Fédération belge a ainsi mis en place des moyens visant à renforcer les conditions d'octroi de licence. Cela signifie qu'obtenir une licence en Belgique est devenu très difficile. Cela ressemble à un véritable audit d'entreprise, mais de manière plus avancée. En effet, que ce soit le Standard de Liège ou le Sporting de Charleroi, tous deux doivent se soumettre à un audit externe. Cependant, en plus de la nouvelle législation et des initiatives prévues par les instances belges, les clubs de football font également face à

un contrôle systématique concernant leur situation fiscale et leur conformité avec la TVA. Contrairement aux sociétés traditionnelles, qui peuvent être soumises à des contrôles fiscaux et des vérifications de TVA de manière aléatoire, les clubs de football sont contrôlés chaque année.

En plus des nouvelles législations concernant la lutte contre le blanchiment d'argent, Olivier Simons mentionne également le rôle de la Pro League qui est censée défendre les clubs en réalisant, par exemple, des deals commerciaux et en négociant un contrat de volume pour l'ensemble des clubs de football. L'objectif de cette initiative est de fournir un soutien financier supplémentaire aux clubs pour garantir une certaine équité sur le plan commercial. Néanmoins, ces aides financières peuvent résoudre certains problèmes économiques, mais elles ne suffisent pas à garantir une gestion financière solide à long terme.

L'entretien avec Jean Marc Grosjean a également abordé la question de l'application des règles de l'ACFF. Il a souligné que bien qu'il existe des règles claires pour obtenir une labellisation, chaque club dispose d'une certaine marge de manœuvre dans l'application. Les directives sont perçues comme judicieuses et fondées sur l'expérience et des statistiques pour aider les clubs à éviter les erreurs. Il a noté que pour obtenir la labellisation d'une académie ou des licences au niveau de l'équipe première, les règles sont strictes, mais il existe néanmoins une certaine marge de manœuvre à appliquer ces règles. Ainsi la Fédération de l'Union Belge et l'ACFF essaient d'organiser les clubs de manière la plus performante, avec notamment les académies et les labels. L'ACFF met en place des moyens afin de développer les académies des jeunes au sein des clubs de football, car ils estiment que c'est l'avenir et il faut tout miser sur ces jeunes joueurs.

Par ailleurs, lors de l'entretien avec Eric Cornelis, plusieurs défis auxquels font face les clubs de football ont été abordés. Tout d'abord, il a évoqué les contraintes d'infrastructure pour obtenir une licence. Les contraintes, comme le respect des lois fiscales et la disponibilité de locaux suffisants, constituent un véritable frein pour des clubs comme Warnant. Ces derniers manquent souvent d'infrastructures nécessaires, comme suffisamment de terrains et de gradins, ce qui rend difficile l'obtention de la licence et limite leurs possibilités de progression.

Enfin, Eric Cornelis a souligné les défis financiers auxquels est confronté le club de Warnant. Bien que des paiements aient été effectués pour accueillir des équipes U23 de clubs professionnels, l'aide financière ne suffit pas à couvrir tous les besoins du club. Le club doit se

débrouiller principalement pour financer ses activités et répondre aux exigences financières liées à son fonctionnement.

3.4 Enjeux des salaires

Giacomo Angelini, directeur financier du Standard de Liège : "*Parce qu'aujourd'hui, on a une génération de revenus qui est inférieure à la base de coûts que nous avons, la base de coûts principale, c'est évidemment les salaires des joueurs professionnels et le salaire, élément qui nous permet, qui permet au club de foot de verser dans le positif, c'est la balance des transferts des joueurs, donc les transferts de joueurs peuvent représenter des montants très significatifs. Et pour pouvoir bien vendre ces joueurs, bah évidemment ça passe par faire une bonne saison au niveau du championnat et d'être visible au niveau européen.*"

Thèmes 1 : L'importance des salaires des joueurs pour la stabilité financière

D'un point de vue des clubs professionnels, Monsieur Angelini souligne l'importance des salaires des joueurs dans la stabilité financière des clubs de football. Il met en lumière que c'est le marché qui édicte les prix des transferts et des salaires. Il s'agit de la règle du marché : si le prix d'un joueur est de 100 et qu'un club en offre 50, le joueur ne rejoindra jamais un club qui offre moins. Il est crucial de maintenir un équilibre entre les dépenses des clubs et les revenus afin de garantir une stabilité financière. De nombreux clubs européens ont réussi à fonctionner grâce à leur performance sportive et aux revenus générés par les compétitions, malgré leurs dettes importantes. Le FC Barcelone a enregistré plus d'un demi-milliard de dette, tandis que la Juventus est endettée à hauteur de 1 milliard 250 millions. Ces clubs fonctionnent néanmoins et tentent de maintenir un équilibre financier pour rester compétitifs sur la scène européenne. Angelini mentionne à titre d'exemple que, le Real Madrid dispose d'une masse salariale d'environ 600 million d'euros. Par contre, le Standard de Liège a un coût total d'environ 40 millions d'euros, comprenant notamment les salaires mais également d'autres charges. Il est évident que ces deux clubs diffèrent considérablement en ce qui concerne leur évolution dans la même catégorie. Le Real Madrid, l'un des plus riches et des plus prestigieux clubs du monde, dispose de ressources financières considérables qui lui permettent d'attirer des joueurs de haut niveau et de payer des salaires plus élevés pour attirer ces talents. Bien que leur base salariale soit élevée, ils ont les moyens de concurrencer d'autres grands clubs européens. Bien que le

Standard de Liège fasse partie d'un championnat compétitif, ils ont des ressources financières beaucoup plus limitées et doivent faire en fonction de leurs moyens. Comme dirait également Giacomo chaque club essaie de s'en sortir en fonction de leurs ressources à disposition. Dans cette optique, Giacomo Angelini mentionne que le Standard de Liège s'impose une règle en interne selon laquelle les dépenses doivent être proportionnelles au chiffre d'affaires du club. Cela reflète une stratégie visant à maintenir une gestion financière saine tout en conservant une compétitivité sur le terrain. Ainsi, la baisse des salaires des joueurs pourrait avoir un impact important sur la stabilité financière des clubs de football, non seulement en période de crise, mais également en général. Les salaires des joueurs sont essentiels pour maintenir l'équilibre financier des clubs et maintenir leur compétitivité sur les scènes nationale et européenne.

D'un point de vue amateur, Alain Rorive met en lumière plusieurs aspects cruciaux liés à la stabilité financière des clubs de football notamment en période de crise et de manière générale. Tout d'abord, il souligne l'impact significatif des salaires des joueurs sur les finances des clubs. Rorive exprime son inquiétude quant à l'augmentation constante des salaires demandés par les joueurs, même au niveau provincial. Cette tendance rend la gestion financière des clubs de plus en plus difficile, en particulier pour les clubs ayant des ressources limitées.

Parallèlement, l'entretien met en évidence la pression financière exercée sur les clubs par les investisseurs désireux de monter rapidement les divisions du football. Les clubs, attirés par les financements externes, peuvent être incités à dépasser leurs moyens pour transférer des joueurs plus expérimentés, en augmentant ainsi leurs couts salariaux.

Thème 2 : Régulation financière

Des mesures sont mises en place pour limiter cette spirale inflationniste des salaires. L'ACFF, par exemple, a introduit des limites salariales pour les clubs de National, D3 et D2, afin de stabiliser les couts salariaux et de prévenir les abus financiers dans le but d'éviter une certaine concurrence déloyale due aux investisseurs externes. Bien que ces mesures puissent constituer une étape importante vers une gestion financière plus saine, Alain Rorive souligne également les défis potentiels liés à leurs mises en œuvre et à leur respect, notamment en ce qui concerne la possibilité de financement occultes.

Jean-Yves Mercenier, est également d'accord que les salaires des joueurs peuvent être trop élevés. Pour lui, il faudrait sérieusement envisager l'imposition de barèmes à un certain stade.

Cependant, cela est compliqué lorsque certains présidents de club de football disposent de liquidités considérables, leur permettant potentiellement de soumettre des offres alléchantes en termes d'argent aux joueurs. Néanmoins, L'ACFF s'efforce de mettre en place un système de paiement où toutes les transactions doivent être effectuées par virement bancaire, avec l'approbation des dirigeants, afin de limiter les transactions en espèces. Malheureusement, certains présidents ne tiennent pas compte de ces mesures et continuent à proposer des arrangements pas toujours légaux au niveau de la fiscalité aux joueurs.

Eric Cornelis confirme aussi qu'ils doivent bien sûr respecter certaines normes, telles que les barèmes qui s'élèvent généralement à 4 500 euros par an. Cela peut sembler raisonnable si l'équipe dispose déjà d'un noyau de 20 joueurs.

Thèmes 3 : Attrait du salaire, entre passion et rémunération

D'après Eric Cornelis, le problème du football belge est qu'il est confronté à un dilemme majeur : le football professionnel empiète sur le football amateur. Au niveau du football amateur, nous pouvons constater qu'il ne reste pratiquement plus de joueurs amateurs, car la plupart sont rémunérés. Les dirigeants, quant à eux, demeurent bénévoles, ce qui constitue heureusement un soutien indispensable. Cependant, le problème réside dans l'acceptation d'une forte exigence de la part des joueurs. Eric Cornelis explique qu'à son époque, les joueurs jouaient par amour du maillot, recevant symboliquement 50 francs belges pour une bière ou pour laver leur maillot. Cette époque est révolue. Les joueurs actuels sont motivés par les compensations financières. Toutefois, une révision à la baisse est envisageable. Cependant, cela impliquerait un retour aux niveaux provinciaux 1, 2, 3, ou 4. Une fois que le niveau national est atteint, il devient difficile de faire marche arrière. Si un club aspire à rester compétitif, il est impératif de considérer également les aspects financiers.

Thierry Demolie confirme également qu'il est devenu difficile de garder les jeunes joueurs car ces derniers sont attirés par les grands clubs ainsi que par des rémunérations plus importantes. Les jeunes joueurs sont formés jusque 14 ans et puis ils partent. Il ne faut pas oublier que des joueurs comme Eden Hazard et Kevin Debruyne, avant d'aller à Lille et à Genk, sont passés par des clubs comme Rebecq.

Selon Louis Demoulin, les joueurs des clubs amateurs ne doivent pas s'attendre à avoir des bons salaires. Ils doivent, avant tout, voir le football comme un sport et une passion, plutôt que comme source de revenu importante. Les clubs sont souvent soutenus par des bénévoles dévoués et ont des budgets limités, ce qui rend difficile le versement des salaires significatifs aux joueurs.

Thèmes 4 : Enjeux de la compétitivité

Giacomo Angelini affirme que les clubs de football doivent être conscients de leur position dans la hiérarchie des championnats européens. Bien que compétitif en Europe, le championnat belge doit trouver un équilibre délicat entre l'attrait des joueurs désireux de jouer en Belgique et les coûts. Giacomo explique que si les salaires des joueurs étaient réduits, cela pourrait affecter l'attrait du championnat belge et sa compétitivité par rapport à d'autres championnats européens. Les joueurs pourraient être moins enclins à rejoindre un championnat où les salaires sont inférieurs, ce qui pourrait entraîner une diminution de la qualité des équipes et une diminution de la visibilité du championnat belge sur la scène européenne. Giacomo explique également qu'il existe trois Tiers dans Le football. Le Tier 1 est composé des 4-5 grands championnats européens. Le Standard de Liège se trouve, quant à lui dans le Tier 2. Cette position lui permet de maintenir un équilibre favorable pour attirer les bons joueurs, et éviter ainsi de passer dans le Tier 3. L'objectif est de pouvoir préserver cet équilibre afin de continuer à attirer les talents et de ne pas être relégué vers un niveau inférieur. Par conséquent, le fait de garder des joueurs moins couteux, afin de réduire la base de coûts principale, pourrait aussi avoir un impact négatif sur la performance et la compétitivité des championnats par rapport à d'autres championnats.

Enfin selon l'ACFF, d'après Daniel Boccar, si les salaires des joueurs étaient revus de manière drastique, cela aurait un impact significatif sur la stabilité financière des clubs de football à l'échelle mondiale. En cas de crise, cela pourrait être considéré comme une mesure nécessaire pour réduire les coûts et garantir la survie des clubs. Cela pourrait avoir des conséquences imprévues, telles que la perte de joueurs talentueux qui pourraient être attirés par des offres plus lucratives dans d'autres clubs. Finalement, le juste équilibre entre la diminution des dépenses et le maintien de la compétitivité et de l'attractivité du football constituerait la condition sine qua non de la pérennité financière des clubs.

Chapitre 10 : Discussion

1. Les instances belges

Selon Koutaya (2018), les clubs de football ont subi une transformation majeure, entraînant l'émergence d'une gestion entrepreneuriale pour mieux gérer leur club. Cette tendance est d'autant plus perceptible à travers les entretiens menés avec une variété de clubs, qu'ils soient professionnels ou amateurs. En effet, il est devenu primordial d'avoir une gestion financière efficace, comme le soulignent unanimement les participants. Ainsi, les clubs de football doivent se conformer à de nombreuses mesures et règles édictées par les instances belges telles que l'ACFF pour les clubs francophones amateurs et la RBFA qui supervise l'ensemble des clubs de football belges. Ces directives sont considérées comme judicieuses, étant fondées sur l'expérience et les statistiques détenues par des professionnels des instances belges, dans le but d'aider les clubs à éviter les erreurs. Cependant, selon la plupart des intervenants, nous pouvons constater que les instances belges de football mettent en lumière un sentiment général d'insatisfaction envers les initiatives de soutien financier et les régulations en place dans le football belge. Malgré les nombreux efforts déployés par la RBFA et l'ACFF, il existe des préoccupations quant à l'insuffisance du soutien financier et au manque de contrôle des règles respectées par les dirigeants de clubs envers les clubs de divisions inférieures. L'insuffisance de ces ressources financières peut mettre en péril la pérennité économique de ces clubs et engendrer un déséquilibre compétitif. En outre, les règles du fair-play financier et les nouvelles lois anti-blanchiment d'argent, évoquées par les clubs professionnels, sont essentielles pour assurer une gestion saine et transparente des finances des clubs. Il est nécessaire de surveiller leur mise en œuvre de manière plus approfondie afin d'éviter toute application inégale. Les sanctions imposées aux clubs peuvent constituer une charge financière supplémentaire, notamment pour les clubs déjà en difficulté économique. Cela laisse entendre qu'il faut bien évaluer l'effet financier de telles sanctions pour éviter de pénaliser trop les clubs en difficulté. Les instances du football belge manifestent une volonté de soutenir les initiatives de l'ACFF, telles que les fonds de soutien pendant la crise de la COVID-19 et le système de labellisation pour la formation des dirigeants de clubs. Enfin, les difficultés d'obtention d'une licence, évoquées par certains acteurs, révèlent des difficultés financières auxquelles beaucoup de clubs font face. Il faut tenir compte de ces défis dans les politiques et les mesures de soutien pour s'assurer que tous les clubs, indépendamment de leur taille ou de leur situation financière, bénéficient de chances équitables de succès.

De plus, selon Barget & Brocard (2015), les clubs de football ont la chance de bénéficier du soutien des pouvoirs publics. Cela se reflète directement dans l'entretien mené avec Jean-Yves Mercenier, directeur sportif de Wanze-Bas-Oha. En effet, le club de football de Wanze-Bas-Oha a la possibilité de recevoir une aide financière de la commune de Wanze située dans la région de Huy. Dans le cadre de leur club, le soutien de la commune revêt une importance capitale pour leur pérennité. Il y a l'importance des ouvriers communaux, dont une partie du salaire est prise en charge par l'ASBL Vive le Sport, une entité communale dédiée au soutien des activités sportives. Cette collaboration constitue une spécificité propre à chaque club, soulignant l'importance des liens entre les clubs locaux et leur municipalité. La commune de Wanze se distingue par sa dynamique sportive et son appui aux associations locales. Cette politique sportive proactive de la commune vise à soutenir chaque club dans son développement en mettant en place des mesures adaptées à leurs besoins spécifiques.

Bien que des efforts aient été déployés pour soutenir les clubs de football en Belgique, Les entretiens mettent en lumière un sentiment général de mécontentement concernant les mesures prises par les instances belges. Il est crucial que des instances telles que la RBFA et l'ACFF continuent de travailler en collaboration avec les clubs pour répondre à leurs besoins et préoccupations, ajuster leurs politiques et mesures de soutien afin de promouvoir un environnement footballistique sain, encourager l'amélioration de l'équité des clubs d'une saison à l'autre et faire rapport des amendes. Les témoignages suggèrent la nécessité de prendre des mesures plus fortes afin d'assurer une répartition plus équitable des ressources et un soutien plus important pour l'ensemble des clubs de football, et non seulement pour les clubs professionnels.

2. Développement économique

Les tableaux se retrouvant dans cette section représente une estimation en pourcentage suite aux informations fourni par les participants.

Source de revenus	**Clubs professionnels (%)**	**Clubs amateurs (%)**
Droits de Télévision	40	0
Sponsoring	30	20
Billetterie	10	30
Evénement (buvettes, soupers)	10	40
Autres	10	10

Tableau 2 - source : répartition des sources de revenus pour les clubs amateurs et professionnels, entretiens, 2024

Les clubs professionnels de football dépendent beaucoup des droits de télévision et des contrats de sponsoring. Environ 40% de leurs revenus proviennent des droits de diffusion des matchs, y compris les contrats avec les chaînes de télévision et les plateformes de streaming pour retransmettre les rencontres en direct. Le sponsoring représente 30% des revenus des clubs professionnels. Il s'agit notamment des accords avec les sponsors pour afficher des logos sur les maillots, les équipements et les stades, ainsi que des partenariats commerciaux divers.

Les clubs amateurs, au contraire, sont plus dépendants des revenus issus de la vente des billets et de l'organisation d'événements. Ils gagnent environ 40% de leur revenu grâce à la buvette et d'autres évènements tels que les soupers du foot. Cette source de revenu est cruciale car elle représente une part importante de leur financement. Les clubs ont besoin de ces événements pour maintenir leur financement, car ils permettent de renforcer les liens avec la communauté locale et d'attirer de nouveaux supporters et membres.

Ces données, issues des informations recueillies lors des interviews, peuvent être directement comparées avec les chiffres de l'article d'ING (2021), où un sondage a été mené auprès de 243 clubs amateurs. L'article souligne que la buvette constitue la première source de revenu des clubs amateurs (77%). Ensuite viennent les fonds récoltés (64%), les affiliations des membres (61%) et le sponsoring (68,7%). Nous pouvons ainsi conclure que la plupart des clubs amateurs comptent principalement sur les revenus générés par la buvette.

Pour les clubs professionnels, selon les entretiens, les droits de télévision représentent désormais la principale source de revenus. Cela est également confirmé par le rapport de Deloitte (2021). En effet, depuis cinq ans, ce ne sont plus les recettes de billetterie qui constituent la principale source de revenus des clubs professionnels, mais bien les droits de télévision. Ces droits ont atteint 100 millions d'euros pour la saison 2021-2022, comparé à 81 millions d'euros en 2017-2018.

Club	Réduction des revenus (%)	Pertes liées aux événements (%)	Dépenses réduites (%)
Standard	50	80	20
Sporting de Charleroi	50	80	20
RRC Waterloo	20	50	30
Faubourg	40	70	15
Stockay	30	60	10
L'Union Hutoise	45	75	15
Wanze-Bas-Oha	35	65	10
Warnant-Dreye	35	65	10

Tableau 3 – source : impact de la Crise du Covid-19 sur les revenus des clubs, entretiens, 2024

D'après ce tableau d'estimation de chiffres provenant des entretiens, la pandémie de la COVID-19 a eu un impact considérable sur les recettes et les pertes liées aux événements des clubs sportifs. Chacun des clubs a répondu en adaptant ses coûts afin de limiter les impacts financiers négatifs. Les chiffres témoignent d'une fluctuation de l'étendue de ces effets et des moyens de diminution des coûts, mettant en évidence la sévérité de la situation pour le monde du sport. Enfin, cette crise financière a révélé la fragilité économique des clubs dans le cas de perturbations importantes.

En parallèle avec les données présentées par Deloitte (2021) et ING (2021), 90 % des clubs amateurs, ont déclaré que la crise de la COVID-19 avait affecté leurs finances. En ce qui concerne les clubs professionnels, les conséquences de la pandémie ont également été brutales. Ainsi, une diminution de 1,3 % des revenus ont été perçue par les clubs professionnels.

Le football belge s'est adapté aux tendances internationales et est devenu peu à peu un véritable business où les enjeux commerciaux et financiers jouent un rôle de plus en plus important. On observe de plus en plus l'intervention de "Sugar Daddies" dans le football européen. Selon l'auteur Andreff (2018), des investisseurs riches injectent des sommes importantes dans les clubs pour éponger les dettes, renforcer les effectifs et atteindre le succès sur les scènes nationale et internationale. Par exemple, des milliardaires tels que Roman Abramovich à Chelsea FC ou Sheikh Mansour à Manchester City ont bouleversé le paysage financier du football en investissant des sommes énormes dans ces clubs. Cette tendance se retrouve aussi dans le contexte du football belge. Un exemple était donné par Olivier Simon (Sporting de Charleroi). En effet, le milliardaire belge Marc Coucke, directeur général de la firme pharmaceutique Omega, est intervenu pour éponger les dettes du club phare d'Anderlecht. Les

investisseurs locaux peuvent jouer un rôle crucial dans la stabilité financière et le succès sportif des clubs grâce à cette initiative, reflétant ainsi les dynamiques observées à l'échelle européenne avec l'intervention des "Sugar Daddies".

Malgré l'apparition de nouveaux investisseurs « Suggar Daddies » la principale source de revenus des clubs demeure la vente de billets. En effet, il est évident que pour la majorité des clubs, amateurs ou professionnels, les entrées, soit par la vente de billets pour les matchs à domicile, soit par les abonnements des supporters, sont l'une des principales sources de financement. Le rapport de Deloitte confirme cette réalité jusqu'en 2019, que les matchs à huit clos à cause du COVID-19 ont impacté fortement les clubs belges. Ceci est également attesté par des personnalités importantes comme Olivier Simon, directeur sportif du Sporting de Charleroi. La pandémie du COVID-19 a révélé la faiblesse de ce revenu, les matchs à huis clos privant les clubs de recettes vitales. Cet effet a causé des problèmes financiers pour la plupart des clubs amateurs. Le manque de spectateurs aux matchs a eu pour conséquence des buvettes vides et des évènements annulés, privant ainsi les clubs d'une autre source de revenus importante. Les habitudes des supporters ont été modifiées par la crise, certains préférant maintenant suivre les matches depuis chez eux. Les clubs sont confrontés à des défis économiques pour maintenir leur viabilité financière en raison d'une diminution significative de la demande de certains produits pour leurs soirées.

Enfin, le développement économique du football belge repose également sur d'autres sources de revenus clés parmi lesquels les droits TV et le sponsoring jouent des rôles cruciaux. Giacomo Angelini a confié que son club a demandé une compensation financière à la Pro League car la saison a été écourtée et les diffusions interrompues à cause de la pandémie. Et cette ressource est primordiale pour le Standard de Liège. Le rapport Deloitte a d'ailleurs mis le besoin des droits tv en lumière. Eleven Sports a contribué à assurer la continuité du football professionnel belge en ces temps difficiles. Eleven a fait beaucoup d'efforts pour que tous les paiements soient effectués avant les échéances. Eleven Sports fournit aux clubs belges l'oxygène dont ils ont besoin.

De plus, les sponsors sont primordiaux pour les clubs belges. Les sponsors jouent un rôle essentiel en apportant des fonds nécessaires pour les opérations quotidiennes des clubs. Les partenariats avec des entreprises permettent de diversifier les sources de financement et d'assurer une certaine stabilité économique. Le marché des paris est devenu le principal sponsor des clubs de Pro League. Olivier Simons confiait son inquiétude à propos d'une

nouvelle concernant l'interdiction des publicités des paris en ligne. Cela représente un énorme défi pour le club ainsi que pour la plupart des clubs belges car 14 clubs sur 16 ont des sponsors liés aux paris.

3. Equilibre entre salaires des joueurs et les ressources des clubs

Selon plusieurs auteurs cités dans la revue de littérature tels que Andreff et Koutaya, les coûts salariaux des clubs de football ne se limitent pas aux salaires des joueurs. Ils incluent également les rémunérations des autres postes au sein des clubs, souvent employés à temps plein. La stabilité financière est cruciale pour qu'un club puisse bien fonctionner et rester compétitif.

C'est bien évidemment le marché des transferts et des salaires qui dicte le prix, comme le souligne Giacomo Angelini. De plus, le rapport Deloitte (2021) démontre que le salaire annuel brut moyen en Pro League a connu une augmentation d'environ 7% lors de l'année du COVID-19. Cela suggère que même en période de crise, les salaires des joueurs continuent d'augmenter en raison de la tendance du marché et des structures contractuelles. Cette dynamique place les clubs dans une position délicate, les obligeant à jongler entre l'attrait des joueurs pour rejoindre un club et la nécessité de maintenir des coûts viables. Pour un club comme le Standard de Liège, qui se situe dans le Tier 2 européen, cet équilibre est vital pour continuer à attirer des talents et rester compétitif sans basculer dans le Tier 3. Des grands clubs tels que le FC Barcelone ou la Juventus, malgré leurs dettes colossales, arrivent à naviguer grâce à des performances sportives solides et aux revenus générés par les compétitions. En effet d'après l'article de Remise trouvé sur le net (2022) le club de football du FC Barcelone était endetté de pratiquement 1,3 milliard d'euros en 2022 et était en situation de faillite.

Par ailleurs, selon les entretiens menés, les salaires des joueurs ne sont pas sans conséquence. Ils peuvent impacter la stabilité financière des clubs, même en dehors des périodes de crises. Ainsi, ils déterminent la compétitivité des équipes sur la scène nationale et européenne. Par conséquent, le football amateur ressent également les secousses de cette dynamique, avec une rémunération de plus en plus répandue parmi les joueurs. L'ère où l'amour du maillot prévalait semble être remplacée par des motivations financières. Pour maintenir un équilibre viable, les instances belges prévoient des mesures telles que les barèmes salariaux qui sont nécessaires.

Enfin, le problème d'une révision à la baisse des salaires peut sembler une solution afin de pallier ces difficultés financières, mais elle pourrait compromettre la compétitivité des clubs.

Il est donc crucial de trouver des stratégies pour maintenir une rémunération attrayante tout en assurant la stabilité financière nécessaire à la pérennité des clubs de football.

4. Importance d'une académie de jeunes

Dans cette section, il est intéressant de se consacrer à l'importance pour les clubs de football de posséder un centre de formations de jeunes joueurs. D'ailleurs, d'après une étude menée par l'Observatoire du Football du Centre International d'Etude des Sports, la présence dans les effectifs professionnels des jeunes formés aux clubs devient de plus en plus sporadique. En Europe seulement 20 % des jeunes formé dans un club parviennent à atteindre l'équipe première. En Belgique, les équipes ne sont pas exemplaires dans ce domaine. L'étude a conclu que moins de 15% des joueurs formés dans un club de Pro League évoluent dans son effectif pro (*Brison, 2021*). Cela est aussi mis en avant par le rapport de Deloitte (2019) sur l'impact socio-économique de la Pro-League sur l'économie belge soulignant une tendance récente où ces dernières années, les clubs belges ont considérablement augmenté leurs investissements en temps et en argent dans leurs académies de jeunes pour obtenir des jeunes talents capables de rivaliser au plus haut niveau du football mondial.

Néanmoins, la plupart des clubs interrogés, y compris le directeur de l'ACFF, Daniel Boccar, soulignent le manque de soutien aux jeunes sportifs en Belgique. Les infrastructures des académies pour jeunes sont confrontées à des défis d'investissement et de subvention. En revanche, la valorisation du sport dans d'autres pays offre de meilleures conditions aux jeunes athlètes. Aux Etats-Unis, les jeunes bénéficient de très nombreuses infrastructures ainsi que beaucoup de possibilités de pratiquer des sports à haut niveaux tout en pouvant effectuer leurs études. Bien que l'investissement dans la formation des jeunes soit idéal, il n'est pas facile à réaliser en pratique. En raison de cela, dans des clubs comme Waterloo, où l'intérêt pour le football est élevé, de nombreux jeunes se tournent vers d'autres priorités telles que les études universitaires.

Mais former les jeunes reste un devoir social et éducatif. Une équipe sans académie est une équipe sans âme. En plus de ses aspects éducatifs, investir dans la formation des jeunes peut être avantageux financièrement pour les clubs. Au lieu de débourser des sommes considérables pour l'embauche de joueurs déjà établis, le club peut économiser en faisant appel à des talents locaux formés en interne. Elle peut aussi contribuer à l'équilibre financier du club sur le long terme.

Toutefois, un équilibre entre les jeunes et les joueurs expérimentés est nécessaire pour la réussite d'une équipe. Certaines équipes rencontrent des difficultés à rivaliser en privilégiant les jeunes formés localement. En outre, investir dans la formation des jeunes renforce également les liens entre le club et sa communauté locale, tout en inspirant les jeunes joueurs à réaliser leurs rêves de jouer au plus haut niveau. Les supporters sont souvent ravis de voir des joueurs de leur propre région ou de leur propre club atteindre les sommets de la compétition. Ceci augmente le sentiment d'appartenance et de fierté de l'équipe. Et les jeunes joueurs sont souvent inspirés de voir des joueurs passer de l'académie à l'équipe première. Grâce à leur travail acharné, à leur détermination et à leurs opportunités, ils peuvent réaliser leurs rêves de jouer au plus haut niveau. Cela renforce la réputation des équipes.

D'ailleurs, certaines équipes belges montrent une volonté d'améliorer leurs centres de formation, en permettant à leurs équipes de jeunes de jouer à des niveaux professionnels plus élevés. Depuis deux années, Anderlecht, Bruges, Genk et Standard ont permis à leurs U23 de pouvoir jouer en deuxième division professionnelle belge. Ils investissent plusieurs millions. Les jeunes joueurs ont, par conséquent, la possibilité d'évoluer contre des équipes professionnelles compétitives avec de l'expérience.

Enfin, le repérage des jeunes talents est un outil important pour la détection de jeunes talents et l'amélioration des centres de formations belges. Des scouts sont utilisés par les dirigeants des clubs de football pour suivre les performances des joueurs, évaluer leurs capacités techniques, physiques et mentales, ainsi que leur potentiel de développement. Les données collectées par les scouts servent par la suite aux clubs pour décider du recrutement. Cela comprend l'identification de jeunes talents pour l'académie du club. Les jeunes joueurs sont repérés dans les clubs amateurs et viennent leur proposer des contrats qu'ils ne peuvent pas refuser. C'est une des raisons pour lesquelles les clubs amateurs ont du mal à conserver des joueurs prometteurs. L'exemple le plus récent est l'acquisition d'Anderlecht d'un garçon de 13 ans. Il semble que ce joueur ait une carrière prometteuse dans le domaine du ballon rond.

5. Recommandation

Centres formateurs des équipes belges

Comment mentionné ci-dessus, à peine 15% des joueurs de Pro League sont issus de leurs clubs de formation. Cependant, les clubs formateurs ne sont pas, pour autant, si mauvais

puisque certains joueurs formés en Belgique parviennent à évoluer dans les plus gros championnats comme ce fut le cas pour Dries Mertens qui a été formé à Anderlecht sans avoir pu jouer en équipe professionnelle. Mais quelques années plus tard, il s'est forgé une carrière solide au sein du club italien, le Napoli. Cependant, quatre clubs belges (Anderlecht, Genk, Bruges et Standard) ont décidé de s'attaquer à ce problème en investissant davantage dans leurs centres de formation et en permettant aux joueurs espoirs d'évoluer au sein de la Challenger Pro League. Cela leur permet d'améliorer leurs centres de formation ainsi que d'obtenir des avantages financiers significatifs *(Brison, 2021*). En effet, pour l'avenir le but serait de poursuivre et même intensifier les investissements dans les centres de formation des clubs de football. Les efforts des clubs comme Anderlecht, Genk, Bruges et le Standard qui ont choisi d'améliorer leurs centres de formation et de permettre aux espoirs de jouer en première division professionnelle doivent servir d'exemple à suivre. Cela doit également être mis davantage en avant au niveau amateur tel que c'est le cas pour le club de Wanze-Bas-Oha tout en gardant un équilibre entre les jeunes joueurs et les joueurs plus expérimentés afin de rester compétitifs. Non seulement cela a démontré des résultats prometteurs en termes de développement des jeunes talents mais offre également des avantages financiers non négligeables. Le cas du FC Barcelone illustre parfaitement l'importance et le succès d'un investissement soutenu dans les centres de formation. Le club catalan a longtemps été reconnu pour sa philosophie axée sur le développement des jeunes talents à travers la Masia, son célèbre centre de formation.

Création d'une nouvelle League

Dans le contexte du développement économique du football, la création de la Super League a suscité un débat intense quant à son impact sur le paysage financier du sport. La Super League était largement perçue comme un projet conçu pour maximiser les profits des grands clubs européens, souvent soutenus par des investisseurs fortunés ou des "Sugar Daddies" (Ronald, 2023). Giacomo Angelini a également exprimé un soutien important au projet de Super League. Pour lui, Ce projet pourrait transformer le football européen en permettant aux clubs de rivaliser sur un même pied d'égalité et d'augmenter ainsi leur compétitivité. L'un des principaux avantages serait également de mettre fin au monopole de la Premier League, qui domine largement le football européen grâce à ses ressources financières considérables. Angelini fait alors référence à un gâteau qui devrait être partagé entre un plus grand nombre de clubs. Actuellement, ce gâteau est principalement partagé entre quelques clubs riches, laissant

peu de miettes aux autres. Le projet de Super League vise à répartir les richesses plus équitablement, afin qu'un plus grand nombre de clubs bénéficient de parts plus significatives. Cela permettrait, dans un premier temps, d'améliorer la qualité du football dans les ligues moins exposées médiatiquement, telles que le championnat belge.

Les pratiques ESG dans le football

Selon les conclusions tirées de l'article de Deloitte, « Financial Sustainability and Good Gouvernance », le gouvernement a l'intention de créer un nouvel organisme de régulation indépendant du football anglais, dont la principale mission stratégique est d'assurer la durabilité et la résilience du football anglais, dans l'intérêt des supporters et des communautés locales associées aux clubs de football.

Deux éléments importants constituent l'objectif principal du régulateur, le premier étant la "réglementation financière" et la mise en place d'un "Code de gouvernance d'entreprise des clubs de football" obligatoire. Ce code vise à aborder trois problèmes majeurs rencontrés dans la structure du football anglais. Tout d'abord, il s'agit des incitations du marché qui encouragent les propriétaires de clubs à prendre des risques financiers excessifs. Ensuite, la gestion financière et opérationnelle observée dans de nombreux clubs est considérée comme insuffisante. De plus, il est nécessaire d'adapter les réglementations en fonction des risques rencontrés par les clubs des cinq premières divisions tout en facilitant une approche de surveillance flexible en temps réel. Enfin, les structures d'autorégulation existantes sont inefficaces dans la résolution de ces problèmes. Il est indéniable que la mise en place d'une bonne gouvernance est essentielle pour permettre aux clubs de football de prospérer dans un environnement difficile. Afin de réussir les réglementations financières sans imposer des charges excessives, les clubs de football doivent travailler sur plusieurs points. Les principes financiers essentiels, tels que la planification et le suivi financiers, doivent être mis en avant pour atteindre des résultats durables *(Financial Sustainability and Good Governance: The Potential Impact of An Independent, 2023).*

Puis, il faut travailler avec les acteurs concernés, en particulier les organisations du football comme la RBFA en Belgique, pour mettre en place un système de régulation efficace. Enfin, les clubs doivent être prêts à s'adapter, en ajustant les réglementations en fonction des risques et des circonstances changeantes, assurant ainsi une gestion financière solide et flexible.

Ces conclusions pourraient également être pertinentes pour le cas du football belge. En adoptant des bonnes pratiques de gouvernance et une gestion financière responsable, les clubs belges pourraient accroître leur pérennité et leur capacité à surmonter les problèmes. Cela pourrait se traduire par une plus grande stabilité économique des clubs, une meilleure gestion des ressources financières et une plus grande transparence dans leurs activités pour gagner la confiance des investisseurs.

Les mesures ESG (Environnement, Social, Gouvernance) deviendront bientôt un critère dans le football, selon la publication Future of Sport de Deloitte, en suivant la tendance déjà observée dans d'autres sports, tels que la Formule 1, qui vise à atteindre la neutralité carbone. Le Cadre d'action des Nations Unies sur le sport au service du climat, auquel de nombreux clubs de football ont adhéré, témoigne de l'augmentation de l'engagement volontaire dans le domaine sportif. Les entreprises cotées en bourse et les institutions financières ont déjà établi des exigences de reporting ESG, en plus du sport, en raison de la pression croissante de plusieurs groupes de parties prenantes soucieuses des facteurs ESG. Les investisseurs accordent de plus en plus d'importance aux performances ESG de leur portefeuille grâce à cette prise de conscience. Dès la fin de 2022, l'UEFA avait lancé ses lignes directrices pour les infrastructures durables, marquant ainsi une avancée significative vers une approche plus durable et responsable dans le domaine du football. *(Football M&A: The Increasing Importance Of Environmental, Social And Governance Factors, s. d. 2023)*

Pour les clubs belges, l'introduction des indicateurs ESG dans la gestion de leurs activités est une belle occasion. En adaptant leurs pratiques aux tendances internationales, ils peuvent améliorer leur réputation et leur attrait tout en respectant les nouvelles normes internationales. La gestion plus responsable et transparente est demandée de plus en plus de parties prenantes, telles que les fans, les sponsors et les investisseurs, grâce à cette démarche. L'adoption de pratiques durables par les clubs belges permet non seulement d'améliorer leur performance générale, mais également de rendre le sport plus écologique, plus socialement inclusif et plus transparent en matière de gouvernance.

Chapitre 11 : Limites et contraintes

Identifier les limites et les contraintes rencontrées tout au long du processus de recherche est essentiel dans cette recherche sur les conséquences des crises financières sur le football belge. Il est primordial de les aborder car ces facteurs ont eu un impact sur l'étendue et la profondeur de notre analyse.

D'abord, nous avons eu du mal à interviewer des membres de la RBFA (Royal Belgian Football Association). En effet, c'était notre défi le plus important. Malgré les nombreux e-mails que nous avons adressés à divers employés de cette association, nous avons essuyé plusieurs refus de leur part. La raison première pour laquelle ils ont refusé est leur manque de temps. Il leur est difficile d'avoir des entretiens externes en raison de leurs responsabilités et de leurs engagements professionnels. Les entretiens sont toujours flexibles et nous sommes prêts à nous adapter à leur emploi du temps chargé, mais ils n'ont jamais changé d'avis. L'autre problème mis en avant par la RBFA était la confidentialité des données. Des employés ont exprimé des inquiétudes quant à la divulgation de données confidentielles ou sensibles. Nous avons assuré que notre étude ne nécessiterait pas de telles informations et que nous nous engagions à respecter la confidentialité de toutes les données recueillies, mais ces préoccupations ont empêché d'organiser des entretiens. Par conséquent, bien que nous ayons fourni des efforts dans notre communication et étions même prêts à nous adapter à leurs demandes, ils n'ont jamais changé d'avis. Leurs informations auraient été très pertinentes, ce qui constituait une grande contrainte. Par ailleurs, nous n'avons malheureusement pas pu enregistrer la conversation avec Daniel Boccar, membre de l'ACFF (Association des Clubs Francophones de Football) Les informations divulguées étaient jugées trop confidentielles pour être enregistrées. Malgré cela, M. Boccar a tout de même accordé la permission d'utiliser les informations recueillies lors de notre conversation.

Ensuite, une autre limite importante de cette étude est que les entretiens se sont principalement concentrés sur les clubs francophones. Il était plus facile pour nous d'organiser des entretiens avec des membres de clubs non loin de chez nous et dont les représentants parlent français. Il était, d'ailleurs difficile d'atteindre des clubs de la région flamande bien que nous ayons essayé d'en contacter. Afin de compenser ces obstacles linguistiques, nous avons analysé de manière exhaustive les données récoltées lors des entretiens avec les clubs francophones.

De plus, nous avons également pu remarquer une différence dans les réponses des clubs de différentes divisions. Une contrainte importante à laquelle nous avons été confrontés était que les clubs des divisions supérieures étaient moins réceptifs à nos demandes que les clubs plus petits. Ceci s'explique par plusieurs facteurs. D'abord, les clubs de première division sont plus exposés à la pression et aux exigences du fait de leur statut et de leur exposition médiatique, ce qui permet aux dirigeants de ces clubs d'avoir moins de temps pour répondre aux demandes d'entretiens externes. Ils sont également plus méfiants vis-à-vis des demandes d'entretiens car ils craignent que leurs informations soient peut-être mal interprétées ou utilisées. A contrario, les clubs de divisions inférieures sont plus abordables. Ils sont prêts à répondre à nos questions car ils sont en recherche davantage de visibilité et de reconnaissance dans le football belge. Ils sont donc plus enthousiastes à répondre à nos questions afin de partager leur expérience. Ils peuvent également, grâce à cette étude, faire passer des inquiétudes et des requêtes sur le futur du football belge.

Enfin, les moyens de communication ont constitué un autre obstacle de taille. Nous avons utilisé divers moyens, notamment LinkedIn, le courrier électronique et des numéros de téléphone trouvés sur Internet, mais cette approche avait ses limites. Nous devions souvent attendre que les contacts potentiels sur LinkedIn soient acceptés, ce qui retardait le processus de communication. L'utilisation d'adresses électroniques et de numéros de téléphone trouvés sur Internet a soulevé des questions quant à la réception des messages et à la validité des informations de contact. Il était souvent difficile de déterminer si le message était bien parvenu au destinataire et si les informations de contact étaient valides. Le moyen le plus efficace d'obtenir de nouvelles interviews était de contacter une personne qui avait déjà été interviewée.

Toutes ces contraintes ont été néfastes à notre étude mais nous avons tenté de les compenser grâce notamment à une analyse approfondie des données récoltées. Nous encourageons les études futures dans ce domaine à prendre en compte ces limitations en espérant que cette étude fera changer également l'avis des personnes réticentes à partager leurs informations et leurs données.

Chapitre 12 : Conclusions

Dans cette étude, nous avons décidé de favoriser une approche qualitative pour nous immerger pleinement sur le terrain. Le choix de cette méthode est guidé par la volonté de se différencier de la littérature déjà existante. Cette méthodologie nous a permis de nous confronter directement aux défis présents dans le football belge et a favorisé une compréhension plus détaillée, dépassant les chiffres et les statistiques pour se concentrer sur les expériences réelles.

La possibilité d'entretenir plusieurs clubs de football de différents niveaux et les instances belges de football comme l'ACFF pour les clubs francophones nous ont permis de mieux connaître le fonctionnement des clubs professionnels, semi-professionnels et amateurs. Le fait d'adopter une telle méthode nous a également permis d'établir une image plus authentique et nuancée de la réalité de la gestion financière des clubs de football en période de crise financière mais aussi de manière générale. Cela a favorisé une interaction plus profonde avec les participants, permettant une analyse plus riche des défis et des opportunités au sein du football belge. Lors de ces entretiens nous avons pu mieux comprendre certaines choses, dont l'importance de la RBFA et l'ACFF comme instance au sein du football belge. Ces dernières instaurent la plupart des règles de contrôle et des normes afin que les clubs de football puissent obtenir une bonne gestion efficace de leurs finances. Mais il est clair que le niveau d'encadrement des pratiques au sein des instances belges reste faible. Nous observons également, d'un point de vue général en Belgique, qu'il pourrait exister un certain favoritisme envers les clubs professionnels, prêtant ainsi moins d'attention aux clubs amateurs. Or, ce sont souvent ces clubs amateurs qui ont le plus besoin de ressources pour maintenir une stabilité au sein de leur organisation. À l'avenir, il serait aussi plus opportun de renforcer ces mesures pour garantir un environnement sportif plus équitable et conforme à la loi.

De plus, cette enquête a permis de mettre en lumière que depuis peu, certains clubs belges tentent d'améliorer leurs centres de formation et de développer des jeunes talents. Cette tendance est motivée par plusieurs facteurs. En premier lieu, ils souhaitent réduire leurs coûts en recrutant des joueurs locaux formés dans leurs propres académies. Ensuite, en raison des exigences de licence telles que le Fair-Play Financier de l'UEFA, les clubs européens perçoivent plus d'avantages à investir dans leur propre formation de jeunes joueurs plutôt que de dépendre d'achats coûteux.

En outre, cette étude a également contribué à mettre en évidence un problème majeur auquel les clubs de football belges sont confrontés : la hausse des salaires. Cette augmentation des

salaires est généralement considérée comme un effet direct de la pression du marché. Même si cela représente un risque financier considérable, les clubs doivent verser des salaires compétitifs pour attirer et retenir les meilleurs talents. Les clubs moins riches peuvent avoir du mal à concurrencer les salaires proposés par les plus grands, ce qui a un impact direct sur leurs finances. Toutefois, un effet moins évident de cette inflation salariale est le risque d'affaiblissement de la motivation des joueurs. Certains joueurs peuvent devenir complaisants après avoir signé des contrats lucratifs, ce qui peut entraîner une baisse de leur performance individuelle et collective.

Pour conclure, cette étude permet de contribuer grandement aux futures recherches. Une analyse plus approfondie permettrait de mettre en évidence le parallèle entre le fonctionnement des entreprises classiques et l'organisation des clubs de football pour mieux gérer les finances des clubs de football dans le contexte de la volatilité. Il serait donc intéressant pour les futurs travaux de se pencher davantage sur cette comparaison. Il serait possible d'évaluer si un club de football peut s'inspirer des mêmes stratégies de gestion qu'une entreprise grâce à cette perspective.

D'autre part, une étude plus poussée sur la différence entre l'ACFF, pour le football francophone, et le Voetbal Vlaanderen pour le football flamand serait intéressante pour une meilleure connaissance du football belge dans son ensemble, couvrant toute la Belgique. La difficulté que nous avons eue à obtenir des entretiens avec des clubs flamands fut donc l'une des contraintes que nous avons eues à rencontrer lors de nos entretiens. Dès lors, une étude plus approfondie des clubs flamands permettra d'avoir un point de vue et une analyse plus fine de cette région. On constate déjà que la Pro League est principalement constituée de clubs flamands. Cela pose plusieurs questions comme : les clubs flamands sont-ils davantage soutenus par l'instance qui les forme, le Voetbal Vlaanderen ? Ou bien gèrent-ils leurs finances de manière plus efficace, disposant ainsi de budgets plus conséquents ? Est-ce que cette concentration de clubs flamands dans la Pro League reflète une répartition équitable des ressources et des opportunités dans le football belge ? Existe-t-il des différences dans les structures de développement des jeunes talents entre les clubs flamands et les clubs d'autres régions ? Les clubs flamands investissent-ils davantage dans la formation des jeunes joueurs ? Toutes ces questions méritent d’être explorées pour mieux comprendre pourquoi une majorité des clubs flamands dominent les championnats de haut niveau. En conclusion, il serait crucial, à l’avenir, pour le football belge, de mettre en place des mécanismes visant à améliorer leur

visibilité sur la scène européenne au niveau professionnel afin de gagner en popularité. De plus, pour les clubs amateurs, il serait encore plus avantageux que les instances belges poursuivent leurs efforts pour améliorer le football à ce niveau. Cette démarche est essentielle pour maintenir leur compétitivité à long terme dans le but de ne plus être perçu comme un championnat de transition.

BIBLIOGRAPHIE

Alaminos, D., Esteban, I., & Fernández-Gámez, M. Á. (2020). Financial Performance Analysis in European Football Clubs. Entropy, 22(9), 1056. https://doi.org/10.3390/e22091056

Amigo Latorre, Bernard ; Lochard, Guy. (2013). Identité télévisuelle : une comparaison Chili-France. L'Harmattan. (p180). http://digital.casalini.it/9782296535237 - Casalini id : 4863510

Andreff, W. (2018). Financial and Sporting Performance in French Football Ligue 1: Influence on the Players' Market. International Journal of Financial Studies, 6(4), 91.

https://doi.org/10.3390/ijfs6040091

Annual Review of Football Finance. (2023). Deloitte United Kingdom. Retrieved from: https: //www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance-europe.html.

Annual Review of Football Finance: Europe's Premier Leagues. (2023). Deloitte United Kingdom. Retrieved from https: //www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance-europe-premier-league.html.

Augé, B. (1998). La formalisation de la gestion des clubs sportifs : un essai d'observation et d'interprétation. http://www.theses.fr/1998MON20249

Barajas, Á., & Rodríguez, P. (2010). Spanish Football Clubs Finances: Crisis and Player Salaries. Social Science Research Network.

https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=1569552

Barget, É., & Brocard, J. (2015). Crise économique et financière et sport professionnel en Europe. Reflets et perspectives de la vie économique, Tome LIV (3), 7184.
https://doi.org/10.3917/rpve.543.0071

Bastien, J. (2013). L'influence des crises économiques et financières sur le football professionnel européen. HAL (Le Centre pour la Communication Scientifique Directe). https://hal.univ-reims.fr/hal-03016153

Baudelet, Florian. Le développement de pratiques RSE au sein des clubs de football professionnel belge : Le cas du Sporting de Charleroi. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2020. http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:25929

Beauchaud J.-C. (1999), Rapport à l'Assemblée nationale sur la proposition de loi (N°1612) portant Diverses mesures relatives à l'organisation de l'activité sportive, N°1670 du 10 juin 1999, disponible sur www.assemblee-nationale.fr

Carin, Y., & Andreff, W. (2020). Le football amateur sous le choc économique de la crise de la Covid-19 en France. Staps, n° 130(4), 2941. https://doi.org/10.3917/sta.130.0029

Chantelat, P. (2001). La professionnalisation des organisations sportives : nouveaux enjeux, nouveaux débats. ED. Le Harmattan, 380 p. http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA5660373X

Dermit-Richard, N. (2013). L'évolution juridique des clubs de football : de l'association à la société commerciale. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 6,2, 36-51. https://doi.org/10.3917/rimhe.006.0036

Deloitte. (2021, juin). Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge (No 4)https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology-mediatelecommunications/proleague-2021_deloitte-be_report_fr.pdf (p21)

Diskeuve, Théophile. La gouvernance au sein d'une fédération sportive : Etude du cas de la Fédération belge De football. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2019. Prom. : Reynders, Didier.
http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:20969

Fan, M., Chen, X. M., Liu, B., Zhou, F., Gong, B., & Tao, R. (2023b). An analysis of financial risk assessment of globally listed football clubs. Heliyon, 9(12), e22886. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22886

Football M&A: The increasing importance of environmental, social and governance factors. (2023). Deloitte United Kingdom. https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/football-m-a-the-increasing-importance-of-environmental-social-and-governance-factor.html

Financial sustainability and good governance: The potential impact of an Independent Regulator to the English football system. (2023). Deloitte United Kingdom. https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/financial-sustainability-and-good-governance-the-potential-impact-of-an-independent-regulator-to-the-english-football-system.html

E. Paulis, J.-M. De Waele, D. Talukder et J. Verschueren, F. Van Damme et M. Ernest, 2021. Etude ING sur le football amateur : neuf clubs sur dix confirment l'impact du Covid sur leurs finances. Etude ING sur le football amateur : neuf clubs sur dix confirment l'impact du Covid sur leurs finances

Jennings, A. (2015). Scandale de la FIFA. Edition du seuil (25e ed). Paris. (p3). https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=cJx3CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=andrew+jennings+fifa&ots=E8kBjD0nyq&sig=TRNLWV0lg4xRQAPnFjUSNjLls_Y&redir_esc=y#v=onepage&q=andrew%20jennings%20fifa&f=false

Haumont, A. (2016). Quelle est la forme optimale pour organiser les clubs de football et les compétitions. ULG LIBRARY. https://matheo.ulg.ac.be/bitstream/2268.2/1220/4/TFE%202015%202016%20Alexis%20Haumont%20final.pdf

Kang, J. H., Lee, Y. H., & Sihyeong, K. (2007). Evaluating Management Efficiency of Korean Professional Baseball Teams using Data Envelopment Analysis (DEA). International Journal of Sport and Health Science, 5, 125-134. https://doi.org/10.5432/ijshs.5.125

Koutaya, Y., Koutaya, A., & Guedira, M. (2018b). LA DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE ET FONCTIONNELLE DES CLUBS PROFESSIONNELS DE FOOTBALL – CAS DU CONTEXTE

MAROCAIN-. Revue Economie, Gestion et Société, 17. https://doi.org/10.48382/imist.prsm/regs-v0i17.14637

Lejeune, C. (2013). LLSMD 2094 Séminaire d'accompagnement du mémoire (en sciences de gestion). Document non publié, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
Le Noé, O. (2002). Le football, enjeu local. Pouvoirs, 101, 2738. https://doi.org/10.3917/pouv.101.0027

Martin, P., Pisani-Ferry, J., & Ragot, X. (2020). Une stratégie économique face à la crise. Cairn, n° 57(3), 112. https://doi.org/10.3917/ncae.057.0001

Martiniello, M. (2021). Chronique : Peut-on lutter contre le racisme dans le football professionnel ? Le Soir.
https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/267755/1/Chronique_%20Peut-on%20lutter%20contre%20le%20racisme%20dans%20le%20football%20professionnel_%20-%20Le%20Soir%20Plus.pdf

Remise, C. (2022). FC Barcelone, un miracle financier qui interroge. Le Figaro. https://www.lefigaro.fr/sports/football/espagne/fc-barcelone-un-miracle-financier-qui-interroge-20220824

Rohde, M., & Breuer, C. (2016). Europe's Elite Football: Financial Growth, Sporting Success, Transfer Investment, and Private Majority Investors. International Journal of Financial Studies, 4(2), 12. https://doi.org/10.3390/ijfs4020012

Ronald, I. (2023). European Super League: EU's top court says FIFA and UEFA's rules against controversial competition were unlawful. CNN.
https://edition.cnn.com/2023/12/21/sport/european-super-league-eu-ruling-spt-intl/index.html

Royal Belgian FA. (s. d.). https://www.rbfa.be/fr/competitions

Sacre, J-F. (2020). Plus de 700.000 téléspectateurs chaque week-end pour le foot belge. L'Echo.
https://www.lecho.be/entreprises/sport/plus-de-700-000-telespectateurs-chaque-week-end-pour-le-foot-belge/10273044.html

Sakınç, İ., Açikalin, S., & Soygüden, A. (2017). Evaluation of the Relationship between Financial Performance and Sport Success in European Football. Journal Of Physical Education and Sport, https://www.questia.com/library/journal/1P3 4317403111/evaluation-of-the-relationship-between-financial-performance

Sluismans, S. (2022). Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge. Deloitte report. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology-media-telecommunications/pro-league-2022_deloitte-be_report_fr.pdf

Storm, R. K., & Nielsen, K. (2012). Soft budget constraints in professional football. European Sport Management Quarterly, 12(2), 183201.

https://doi.org/10.1080/16184742.2012.670660

Tirion, P. G. (2023, 10 décembre). Un supporter du Standard décrit les incidents à Anderlecht : « Certains fans des Rouches ont dû partir à L. Le Soir. https://www.lesoir.be/554558/article/2023-12-10/un-supporter-du-standard-decrit-les-incidents-anderlecht-certains-fans-des

UEFA.com. (2024). Country Coefficients | UEFA Rankings | UEFA.com. https://www.uefa.com/nationalassociations/uefarankings/country/#/yr/2024

Yakola, D. (2014, 1 mars). Ten tips for leading companies out of crisis. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/ten-tips-for-leading-companies-out-of-crisis

Yiapanas, G., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2023). The Contemporary Football Industry: A value-based analysis of social, business structural and organisational stakeholders. Accounting, auditing & accountability. https://doi.org/10.1108/aaaj-06-2022-5855

APPENDICES

Appendix A - L'environnement du football belge

1 Structure pyramidale des ligues de football en Belgique

Voici une image extraite de l'article de Diskeuve (2019) illustrant la structure du football en Belgique.

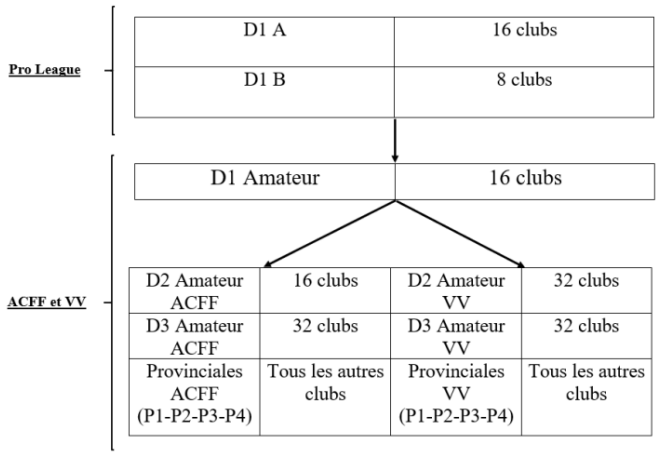


Figure 1 – source : structure du football belge (Diskeuve, 2019)

La ligue de football belge repose sur une structure pyramidale. La division professionnelle est appelée la Pro League, qui regroupe les vingt-quatre équipes des divisions 1A et 1B, cette dernière étant également connue sous le nom de Challenger Pro League. Dans cette division, les équipes tentent d'être promues en première division. Ensuite, la Nationale 1, la division 2 et la division 3 constituent les ligues semi-professionnelles. Enfin, la ligue amateure est composée d'équipes provinciales et régionales, réparties sous deux ailes : l'aile francophone, sous l'ACFF, et l'aile flamande, sous le Voetbal Vlaanderen. *(Diskeuve, 2019)*

Le football belge comporte donc un nombre élevé de clubs qui ont des stratégies différentes, des objectifs différents et des directions différentes. Ainsi, chaque division peut être touchée différemment par une crise financière. Les clubs de première division, qui ont généralement des budgets plus importants, peuvent avoir plus de ressources pour faire face à la crise, tandis que les clubs de divisions inférieures, avec des budgets plus modestes, peuvent être plus vulnérables.

La structure pyramidale du football belge est décrite en détail ci-dessous, conformément aux informations fournies sur le site officiel de la RBFA et sur base de l'image démontrant la structure du football tirée de l'article de Diskeuve (2019).

2. Ligues professionnelles

Pro League

La Pro League est la plus haute division du football belge. Elle est composée de 16 équipes professionnelles. Les équipes disputent un total de 240 matches en aller-retour pendant la saison régulière. À la fin de la saison régulière, les six meilleures équipes se qualifient pour les play-offs 1 pour le titre de champion de Belgique. Cette phase de play-offs intervient après la saison régulière, qui détermine l'équipe qui sera couronnée championne de la ligue belge de football. Les points sont, dès lors, divisés par deux et cela permet ainsi de relancer le suspens. La quête de ce titre est de décrocher des tickets pour les compétitions européennes, c'est un objectif majeur pour les équipes participantes. Le premier du classement se qualifie directement en Champions League. Le deuxième club le mieux classé de la saison rejoint la phase de qualification de la Champions League. Tandis que le troisième est qualifié en Europa League. L'équipe qui finit quatrième est, quant à elle, qualifiée en Conférence League. Un dernier ticket européen est obtenu par le vainqueur de la Coupe de Belgique. Pour les équipes classées entre la 7ème et la 12ème place à la fin de la saison régulière, l'aventure se poursuit avec la participation à la Conference League Play-off Group. Ces play-offs offrent une opportunité aux équipes de concourir aussi pour une qualification en compétition européenne. En revanche, les quatre derniers se battent pour le maintien. Le premier à l'issu de cette phase est maintenu et le deuxième affronte le troisième de la Challenger Pro League. Tandis que les deux derniers sont directement relégués en Challenger Pro League.

Challenger Pro League

La Challenger Pro League, également connue sous le nom de D1B Pro League, est la deuxième division belge. Elle regroupe 16 clubs de football, dont quatre clubs U23. La catégorie U23 est celle des joueurs âgés de moins de 23 ans. Les équipes de jeunes d'Anderlecht, de Bruges, du Standard ou encore de Genk ont des équipes jeunes en Challenger Pro League. L'objectif de ces clubs est de gagner une promotion en Pro League. Le dernier, quant à lui, est relégué dans des divisions inférieures.

3. Ligues semi-professionnelles

Division 2 Amateur

Cette ligue est composée des équipes évoluant en Flandre et en Wallonie. L'ACFF, qui regroupe les clubs francophones, est composée de 16 clubs. Tandis que les clubs affiliés à Voetbal Vlaanderen comptent 32 clubs.

Division 3 Amateur

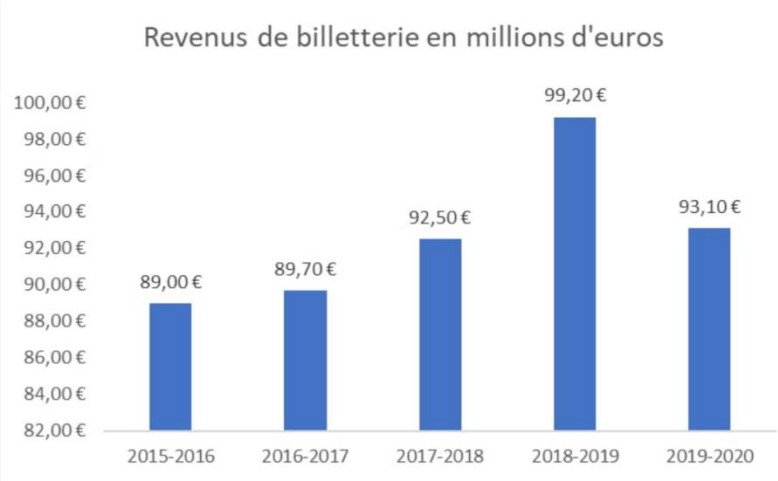
Dans cette ligue, nous retrouvons une répartition équilibrée entre les régions francophone et flamande avec un total de 32 clubs de football. A la fin de saison, les quatre meilleures équipes sont promues à un niveau supérieur, tandis que les douze équipes qui complètent le bas du classement sont reléguées vers le niveau inférieur.

4. Ligue Amateur

Cette ligue est divisée en séries provinciales du championnat de Belgique de football. Chaque province belge a son championnat amateur où 16 clubs de football s'affrontent tout au long de l'année.

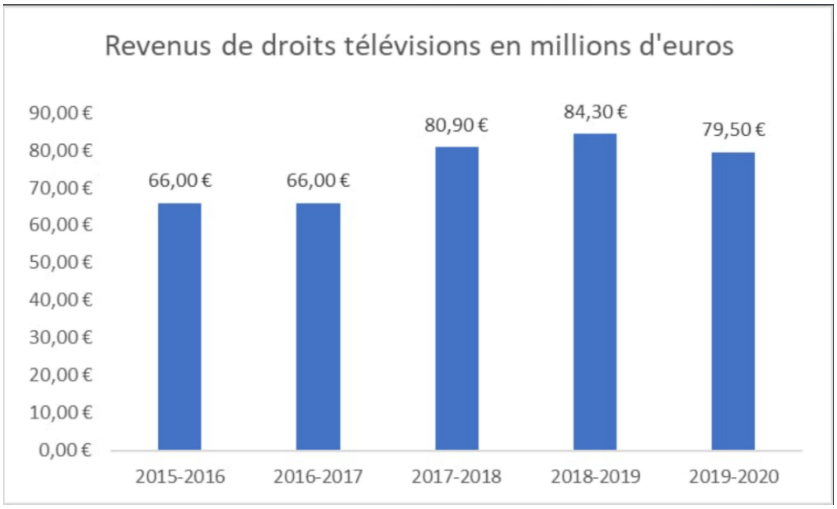
Ces championnats provinciaux sont la source de nombreux talents émergents représentant un développement crucial pour le football à l'échelle locale. Ces divisions sont diverses et adaptées à différents critères tels que la région géographique et le niveau de compétition. Les équipes ont la possibilité d'être promues vers une division supérieure, ou à l'inverse, reléguées vers une division inférieure en fonction de leurs performances au cours de la saison. Cette dynamique semblable à celle des différentes divisions belges crée un environnement compétitif où chaque équipe aspire à gravir les échelons ou, au minium, à maintenir son statut actuel. En conséquence, le football amateur belge offre une diversité de compétitions, offrant ainsi des opportunités constantes de progression et de développement pour les clubs et les joueurs. Au-delà de l'aspect compétitif, ces championnats provinciaux renforcent les liens entre les communautés locales. Les supporteurs, souvent des membres actifs de ces communautés, se rassemblent pour soutenir leurs équipes locales.
Source : Diskeuve, 2019

Appendix B - *Revenus de billetterie en millions d'euros*



(Graphique 2 – source : étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge par Deloitte Belgium, 2021)

Appendix C - *Revenus des droits de télévision en millions d'euros*



(Graphique 2 – source : étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge par Deloitte Belgium, 2021)

Appendix D - *Répartition des sources de revenus pour les clubs amateurs et professionnels*

Source de revenus	Clubs professionnels (%)	Clubs amateurs (%)
Droits de Télévision	40	0
Sponsoring	30	20
Billetterie	10	30
Evénement (buvettes, soupers)	10	40
Autres	10	10

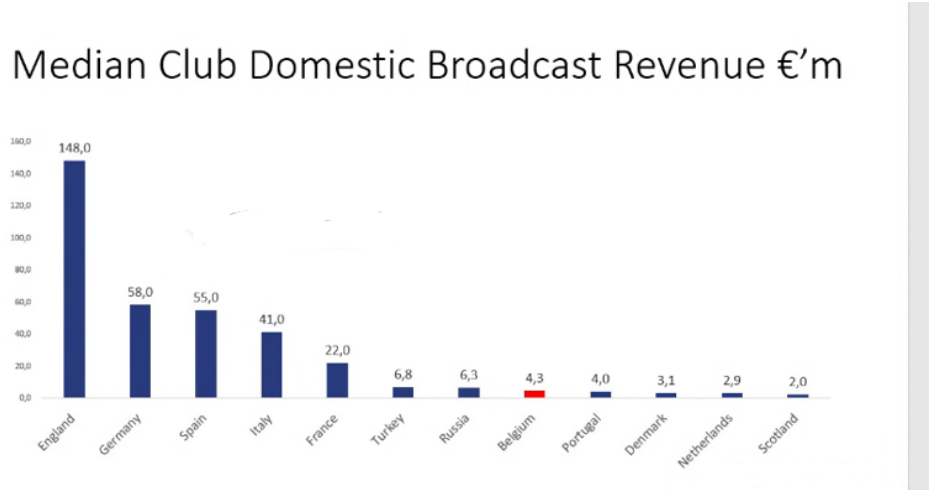
Tableau 1 source : répartition des sources de revenus pour les clubs amateurs et professionnels, entretiens, 2024

Appendix E - *Impact de la Crise du Covid-19 sur les revenus des clubs*

Club	Réduction des revenus (%)	Pertes liées aux événements (%)	Dépenses réduites (%)
Standard	50	80	20
Sporting de Charleroi	50	80	20
RRC Waterloo	20	50	30
Faubourg	40	70	15
Stockay	30	60	10
L'Union Hutoise	45	75	15
Wanze-Bas-Oha	35	65	10
Warnant-Dreye	35	65	10

Tableau 2 – source : impact de la Crise du Covid-19 sur les revenus des clubs, entretiens, 2024

Appendix F - *Recettes médianes des clubs pour la radiodiffusion nationale*



(Graphique 3-source : entretiens Olivier Simon, 2024)

Appendix G - *Grille d'entretiens*

La grille d'entretiens représente un élément primordial dans la collecte d'informations lors des entretiens. Elle représente un guide méthodologique, soigneusement préparé, visant à structurer la conversation tout en offrant une certaine flexibilité dans les échanges. En établissant un cadre thématique clair, la grille d'entretiens assure que les points essentiels sont couverts lors des interviews, évitant ainsi l'oubli de certaines choses importantes. Cela garantit aussi une cohérence dans les données recueillies entre les différentes interviews, facilitant ainsi leur analyse comparative.

Section 1 : présentation générale

1. Nom de l'interviewé :
2. Poste actuel/Profession :
3. Expérience dans le football :
4. Années d'implication dans le football :
5. Avant l'interview : Il sera demandé au répondant de confirmer oralement ou par écrit son accord pour pouvoir l'enregistrer lors de l'entretien.

Section 2 : Compréhension générale des crises financières dans le football belge

1. Pouvez-vous décrire brièvement ce que vous comprenez par "crises financières" dans le contexte du football belge et comment vous les avez ressenties au sein des clubs ?

Section 3 : Impact sur les divisions

1. Quel est l'ampleur de l'impact des crises financières sur les clubs des divisions supérieures par rapport à ceux des divisions inférieures ?

Section 4 : Gestion des crises financières

1. Quelles mesures ont été prises au niveau de la fédération belge de football pour atténuer les effets des crises financières sur les clubs ?
2. Est-ce que l'adoption d'une approche en conformité avec le fair-play financier établi par l'UEFA ou encore par les instances belges dont la RBFA en Belgique permettrait de réguler les

dépenses des clubs en fonction de leurs revenus, et ainsi d'éviter les déficits financiers excessifs pour les clubs de football belges, en outre est-ce que le fair-play financier a-t-il eu un impact significatif sur les finances des clubs belges ?

Section 5 : Solutions potentielles

1. Investir dans la formation et le développement des jeunes joueurs peut-il être considéré comme une stratégie efficace pour lutter contre les conséquences négatives des crises financières sur le football belge ?

2. Quel serait l'impact sur la stabilité financière des clubs de football mondial si les salaires des joueurs étaient revus drastiquement, notamment en période de crise mais aussi de manière générale ?

Section 6 : Autres commentaires

- Y a-t-il d'autres informations ou réflexions que vous aimeriez partager sur ce sujet ?
- Existe-t-il des ressources ou des études précédentes que vous considérez comme pertinentes pour notre recherche ?

Section 7 : Remerciements et informations de suivi

- Merci beaucoup pour votre participation. Si vous êtes d'accord, pourrions-nous vous recontacter ultérieurement pour des questions de suivi ou des clarifications ?

Appendix H - *Retranscription entretiens*

1. Tableau des participants

Nom et Prènom	Fonction	Club de football	Division
1. Rorive Alain	Directeur sportif	Royale Union Hutoise	D3 amateur et P3
2. Angelini Giacomo	Directeur administratif et financier	Standard de Liège	D1 professionnel et D1 amateur
3. Cornelis Eric	CQ et délégué	RFC Warnant	D2 amateur et P3
4. Grosjean Jean-Marc	Directeur général	Stockay	D2 amateur et P3
5. Boccar Daniel	Secrétaire général de l'ACFF	/	/
6. Demolie Thierry	Président	US Rebecquoise	D2 amateur et P2
7. Simon Olivier	Directeur Sportif	Sporting de Charleroi	D1 professionnel
8. Houben Olivier	Directeur Sportif	RRC Waterloo	P1
9. Demoulin Louis	Coordinateur	Faubourg-Brainoise	ABSSA
10. Arcq Michele	Présidente-Correspondante Qualifiée	AFCCM Braine	P3
11. Mercenier Jean-Yves	Directeur Sportif	Wanze-Bas-Oha	D3 national et P2
12. Mathias Degive	Directeur Sportif	Union St André Ochamps	P2 et P3

(Tableau 1 – source : présentation des participants, entretiens, 2024)

2. Entretiens

Retranscription : Alain Rorive

E : Equipe : Donc, pour la première question, c'est si vous pouvez décrire ce que vous comprenez par les crises financières dans le contexte du football belge et comment, par exemple, vous les avez ressenties au sein des clubs de foot ?

AR : Il est clair que le fait qu'il y ait moins de personnes au niveau des matchs a un impact. J'ai vu une évolution parce que j'ai encore joué devant 2-3 mille personnes en National. Avec, je pense, quasi 3000 personnes à un match à l'époque de l'Union Hutoise contre Hannut qui jouait en National. Donc, ici, il est clair que le fait de perdre énormément de spectateurs et que le foot se regarde peut-être plus à la télévision qu'au bord du terrain fait qu'il y a beaucoup moins de finances au sein des clubs en général, je trouve. Il faut le reconnaître, parce que même en division une, oui, quand ce sont de grands matchs, les stades se comblent. Mais le fait est que, voilà, quand le Standard joue contre une équipe, par exemple de bas de classement, le stade n'est même plus rempli. Alors qu'avant, tout était complet. Donc, je pense que ça a une influence aussi, mais il est clair que quand on se rend compte qu'il y a un investisseur riche, quelqu'un qui apporte une certaine somme d'argent, et une somme d'argent très importante en tout cas, les clubs arrivent à évoluer vers des séries supérieures. Mais on remarque aussi que quand ces personnes s'en vont, les clubs disparaissent automatiquement et retombent au plus bas. Donc, c'est aussi la preuve qu'à ce niveau-là, il y a, oui, certains investisseurs qui viennent déposer de l'argent dans un club et le club le vit bien quand ces investisseurs sont là. On a un exemple très concret ici dans le coin, parce que Warnant, qui aurait dû monter en National 1 mais qui n'a pas reçu sa licence et qui vivait bien financièrement, son homme fort vient de se retirer par suite de ça, le club va disparaître. Oui, ils sont en train de fusionner avec un club de première provinciale, mais je pense que ça ne va pas bien aller. Donc, ils vont regarder leur P3 ou une P4, puisque la P3 est en difficulté pour redescendre en P4. C'est un exemple flagrant et il est clair que, soit au niveau des jeunes, soit au niveau des matchs provinciaux ou de niveau national, je vais vous donner un exemple concret au sein du club de Huy. Nous sommes premiers en division 3 nationale pour monter en D2 et je pense que la moyenne de spectateurs, à part dans 2-3 matchs, n'est pas de plus de 100 personnes alors qu'on est en D3 et on joue un beau football. Voilà, à part quelques matchs où il y a eu des derbys, comme Wanze ou Waremme, où on a eu un peu plus de monde, mais dans l'ensemble, on a très peu de spectateurs. Je pense que tout ça fait que les clubs sont en difficulté financière, des plus petits au plus gros, jusqu'à la National. Et aussi, je pense que c'est important par rapport à votre étude, c'est que les joueurs coûtent de plus en plus cher. À mon époque, quand je vois, pour combien nous avons joué, qui était pour le plaisir, même si on

était défrayés tous les mois, mais maintenant, les sommes qui sont demandées par les joueurs même en provinciale sont pour moi complètement hors du temps. D'où, lorsque quelqu'un vient avec de l'argent, les clubs montent très rapidement les étages et ils arrivent à transférer des joueurs qui ont évolué en national et même en P2, cette année le championnat est très élevé, pourquoi ? Parce qu'il y a pas mal de gens qui mettent de l'argent dans des petits clubs et ces clubs veulent arriver le plus vite possible en P1 ou en D3. Et là aussi, il y a cette problématique qui fait qu'à une équipe comme la nôtre, de nouveau un exemple concret, on a une P2 qui évolue dans cette série de 2 A, on évolue avec des jeunes de l'école de jeunes et quelques joueurs de la région qui sont très peu rémunérés. Et on arrive quand même encore à en faire de bonnes choses. Parce que cette équipe, pour moi, pourrait être dans les 5 premiers. Elle est 9e et on a encore une chance dans les 3 derniers matchs de gagner le dernier match et de jouer le tour final. Donc, on arrive encore dans certains clubs avec peu d'argent, surtout en 2 provinciales pour l'instant, dans une équipe très jeune à tenir la route dans un championnat provincial qui est assez relevé cette année. C'est un exemple concret également, mais c'est de plus en plus difficile et les joueurs demandent de plus en plus d'argent pour jouer, même en provinciale. Après c'est un tout, il y a un peu les spectateurs, les joueurs qui sont de plus en plus chers, il y a aussi les rentrées dans les buvettes. Il faut savoir qu'à un moment donné, ce sont les buvettes qui rapportaient de l'argent, c'est surtout que les clubs faisaient des soupers. Moi, j'ai entraîné une première provinciale, c'est à bout de soupers que le club faisait quasi tous les mois qu'on a su avoir un budget très intéressant, jouer la tête dans un club de village en première provinciale et on a failli aller en national, parce qu'on avait bien géré les finances et les dirigeants faisaient énormément de manifestations et grâce à ça, on continuait à pouvoir jouer la tête et peut-être espérer jouer en national. Mais de nouveau, quand j'ai quitté le club, j'avais dit que ça allait être compliqué de tenir le coup financièrement. Et le club est retombé en 4e provinciale, c'est ça le problème. Quand on parle de crise financière, ça, c'est plus ou moins les 3 exemples que je peux vous donner.

E : Et du coup, pour revenir justement au salaire des joueurs, ce qu'on se dit, c'est que les salaires des joueurs sont quand même assez astronomiques et on pourrait se dire que ce ne serait pas nécessaire de les payer autant, je pense. Maintenir une certaine forme au niveau du club, enfin, surtout au niveau de la formation des jeunes joueurs ?

AR : Tout à fait. C'est dans toutes les écoles de jeunes et en particulier à Bas-Oha où j'ai travaillé, et celle de Huy dans une moindre mesure, mais il est clair que Bas-Oha travaille l'élitisme au sein de son école de jeunes. Donc, leur objectif, c'est d'amener le plus de jeunes possibles au sein de leur équipe première. Ce qu'ils réalisent, pour ça il faut les féliciter. Mais le problème, c'est que cette équipe est 3e par la fin en D3 parce que l'équipe est trop jeune et ça manque de joueurs d'expérience, qui ont joué un cran plus haut pour se maintenir. On est dans ce cas de figure où l'école de jeunes juste ici à côté, qui travaille très bien et qui est fort élitiste, beaucoup plus qu'à Huy. Mais qui coince avec son équipe

première et avec sa deuxième équipe. Cette deuxième équipe n'est composée que de jeunes. Mais cette équipe est en P3 et n'arrive pas à monter en P2. Il y a le fait de vouloir aller en national et aussi de faire confiance aux jeunes, mais quand vous avez une équipe que de jeunes, c'est compliqué de se maintenir en national. À Huy, c'est différent, on travaille dans le social aussi au sein du club pour les jeunes du club, et on est aussi un peu élitiste. Parce qu'on essaie quand même de suivre l'évolution de quelques jeunes, par exemple, on a 3 jeunes de 17 ans qui s'entraînent dès maintenant avec la nationale parce qu'on estime qu'ils ont un potentiel pour un jour venir avec l'équipe première. Et là, il est clair que ces gamins ne coûtent quasi rien au club. Donc, votre question est tout à fait pertinente. Voilà, on a investi dans une formation, développement de jeunes joueurs comme vous le mettez dans votre question. On veut y arriver, mais ça bloque aussi pour monter plus haut en nationale parce que Bas-Oha, à plusieurs reprises, a réussi à monter de P1 en D3 mais est redescendu, et là, ils sont de nouveau descendants parce qu'ils privilégient les jeunes. C'est bien, mais c'est un frein aussi à l'évolution du club, si le club veut évoluer ou se maintenir en tout cas à son aise dans des championnats nationaux. Donc ça dépend, mais si vous me parlez d'élite, je crois que vous avez posé des questions sur le Standard et Charleroi, eux, ils ont une vision différente de la nôtre parce qu'eux, ils ont les moyens. Je prends l'exemple du Standard, le Standard a une deuxième équipe qui coûte des millions, pourquoi ? Parce que ces équipes jouent dans des championnats professionnels. Ils jouent en D2. Nous, on joue contre Seraing, la deuxième équipe de Seraing. En D3 nationale, la deuxième équipe de l'Union Saint-Gilloise est en D2 nationale, et l'année prochaine, pour votre info, c'est tout nouveau. La ACFF a créé une Nationale 1 francophone. Donc là, il devrait y avoir un, deux équipes de ligues 1 qui évoluent dans cette série, donc elle a bien évidemment. J'ai fait du scouting pour Bruges pendant 2 ans il y a quelques années. J'avais mis Bas-Oha en relation avec Bruges et on a eu l'occasion de travailler avec le club de Bruges pendant une période de 3 ans, au sein du club les gens de Bas-Oha s'en félicitent encore maintenant. Là évidemment c'est un élitisme complet parce que moi j'allais dans toute la Wallonie pour repérer des gamins de 11 ans, 10 ans. Et Bruges dans le temps quand les rapports étaient positifs, Bruges contacte les parents des enfants, parce que c'étaient des enfants encore à cet âge-là, essaie même de leur proposer d'aller à l'école à Bruges, de leur trouver un logement pour les parents. Donc ça c'est très professionnel, j'ai pu faire ça pendant 2 ans au côté de personnes très intéressantes qui ont évolué au niveau des jeunes, qui prenaient des 10-1 contre le Standard et qui maintenant font jeu égal avec le Standard et tiennent la route depuis 2 ans maintenant. Le travail est bien évidemment complètement différent quand vous évoluez dans un club de provinciale, de nationale ou en élite parce que là ça devient quasi professionnelle.

E : Et du coup même au niveau des clubs comme Huy, les salaires des joueurs restent assez élevés par rapport aux finances des clubs ou cela reste quelque chose de raisonnable ?

AR : On pourrait peut-être revoir les salaires aussi éventuellement. La question est pertinente je pense. Comme je vous l'ai dit dès le départ, je trouve qu'à l'heure actuelle en tout cas, on paye les joueurs beaucoup trop à ce niveau-là. La ACFF a aussi mis en place quelque chose à partir de cette année, qui va évoluer l'année prochaine avec, je pense, quasi une obligation pour tous les clubs de National, en tout cas en D3 et D2, avec une planche. On ne pourra pas aller au-delà d'une certaine somme fixe par mois et au niveau des primes de match également, du point et du 3 points, là aussi, les clubs seront bloqués et ne pourront plus faire ce qu'ils veulent. Moi, je trouve que c'est une bonne chose, maintenant cela n'évitera malheureusement pas, je pense, des gens qui donneront quand même plus. Ils seront en ordre je pense envers la ACFF mais il est tout à fait possible qu'à un moment donné, qu'une enveloppe passe quelque part. On ne va pas se leurrer. Mais normalement, logiquement, tous les clubs devront faire une convention en bonne et due forme avec chaque joueur de l'équipe et logiquement, ils devront respecter les prérogatives que la ACFF a mises en place. Cette année, c'était à l'essai, mais l'année prochaine, ce sera complètement officiel, donc je suppose qu'il y aura des contrôles au sein des clubs l'année prochaine. Je trouve que c'est une bonne chose pour l'ensemble du football, car cela bloquera certains investisseurs à venir mettre énormément d'argent dans un club. Alors après, il y a une grosse différence entre l'équipe où il y a beaucoup de moyens et une équipe comme Bas-Oha où ils mettent leurs jeunes, alors ces équipes seront en difficulté dans le championnat, on est vraiment dans ce cas de figure.

E : OK, parfait, merci. Ça répond très bien à la question. Ça reprend peut-être un peu ce que vous avez déjà dit, mais pensez-vous que l'impact des crises est évidemment différent au niveau de chaque division ?

AR : Donc, par exemple, une équipe professionnelle perçoit l'impact différemment qu'une équipe comme Huy. Comment est-ce que cela se manifeste ? Oui, ce sera un peu redondant avec la question précédente, mais concernant les clubs professionnels et amateurs, je trouve que l'accent est fortement mis sur les clubs professionnels par rapport aux divisions inférieures et aux clubs amateurs comme le nôtre. La preuve en est que l'on facilite encore le passage de la deuxième équipe dans un championnat national 1 francophone. Je prends l'exemple de l'Union Saint-Gilloise. L'Union est prête à descendre dans la catégorie dans laquelle elle évolue, mais on va la faire monter en National 1 alors qu'elle est en pleine descente dans la catégorie en dessous. Donc, je trouve que l'ACFF agit bien, avec des personnes relativement compétentes à sa tête, du moins en Wallonie. Je connais certains, comme Danielle Bocard, qui connaissent le football. D'autres personnes également, mais c'est surtout Danielle qui dirige l'ACFF. Ce sont des gens qui ont entraîné à des niveaux élevés, qui ont travaillé au Standard et qui sont également quasi-professionnels dans leur métier à l'ACFF. Avec ces personnes, c'est clair qu'elles essaient d'améliorer le football amateur également. On y arrive, mais il faut aussi avancer. Un exemple concret est le label. Il y a le label 1, 2 et 3 au niveau des jeunes. Huy se bat depuis des années pour

obtenir le label 3. Lorsqu'on a le label 3, on a des interprovinciaux dans toutes les catégories au niveau des jeunes, ce qui permet, par rapport à la question précédente, de former des jeunes joueurs pour intégrer l'équipe première, et cela coûte moins cher aux clubs. Malheureusement, le club de l'Union Hutoise n'y parvient pas pour le moment. Ils ont le label 2 et alors il y a une somme qui est versée chaque année par l'ACFF aux clubs en fonction de leur label : plus vous avez un label élevé, plus vous recevez d'argent. C'est cela aussi qui fait que certains clubs arrivent mieux à vivre que d'autres, grâce à ce nouveau règlement de l'ACFF, qui perdure depuis des années. Le label existe pour récompenser les clubs qui évoluent très bien à différents niveaux, que ce soit au niveau des infrastructures, des terrains ou du nombre d'équipes. Nous avons une équipe féminine, créée il y a deux ans, qui fonctionne très bien avec deux équipes de jeunes filles. Donc, ce sont des choses qui marchent très bien. Et grâce à cela, il y a aussi une augmentation des entraîneurs diplômés. Je suis diplômé de l'Union Belge. De plus en plus, les entraîneurs doivent être diplômés pour entraîner en nationale. Si vous n'avez pas de diplôme, cela devient de plus en plus compliqué, car il y a des amendes qui sont infligées aux clubs, parce que les clubs n'ont pas de diplômés. Tout cela rend l'impact financier de plus en plus compliquer pour tous les clubs.

E : Maintenant, plus par rapport à la Fédération belge, la RBFA, donc la première question serait dans quelle mesure la RBFA peut prendre des mesures pour atténuer ces crises financières, s'il y en a ?

AR : C'est très compliqué, c'est une question très difficile parce que n'étant pas la fédération belge, ni étant dans le milieu professionnel. Je pense que oui, aider les clubs un peu mieux parce que aussi quand vous voyez les amendes qui sont mises en place aussi à l'Union belge quand des jeunes prennent des cartes rouges, ce n'est pas normal que des jeunes prennent des cartes rouges, les cartes jaunes et tout ça, ça rapporte quand même un panier assez important d'argent à l'Union belge. Cet argent justement moi je l'utiliserais pour améliorer et ils le font puisque on a des personnes qui sont au bord des terrains avec des chasubles orange, qui sont là pour calmer les supporters, même dans les matchs de jeunes on a même des parents qui sont, je ne sais plus comment ça s'appelle réellement, qui sont là justement pour essayer de calmer les choses quand des spectateurs s'en viennent à traiter l'arbitre ou des choses pareilles. Donc voilà, tout ça est vraiment mis en place par la Fédération belge et je pense qu'avant il n'y avait que le football, maintenant quand on voit tous les sports qu'il y a. Le football n'est plus ce qu'il était avant, maintenant ne soyez pas des vieux ringards, et se dire que tout était beau avant et tout ne l'est plus maintenant. Maintenant, au niveau du foot quand vous regardez un match des années 90 et que vous regardez un match maintenant, le jeu va plus vite, il y a plus de puissance, plus de vitesse et les joueurs sont mieux préparés. Ça c'est difficile n'étant pas à la fédération belge, je n'ai jamais réellement réfléchi à ce qu'il faudrait faire pour améliorer les crises financières au niveau des clubs, de payer moins les joueurs mais le problème c'est que notre société actuelle va dans l'autre sens et donc c'est compliqué.

E : Mais ce que je veux dire, c'est plus dans le sens que la RBFA ne fait rien pour aider les clubs, plutôt dans ce sens-là je veux dire ?

AR : Très peu, très peu, vous avez raison, moi je trouve qu'ils n'aident pas assez les clubs comme nous et les clubs provinciaux, et on privilégie souvent, je trouve, les clubs professionnels. Ça, c'est mon avis, je me trompe peut-être, mais c'est mon avis, avec l'expérience que j'ai depuis plus de 30 ans dans le milieu du foot, du provincial à la nationale quand même.

E : Et est-ce que par exemple pendant le Covid, où les finances n'étaient pas très bonnes, est-ce que la RBFA vous a aidé ou pas du tout ?

AR : Un petit peu, je pense qu'il y a eu, ils ont reporté en fait, il y a des clubs un peu dans la panade, par exemple, avec toutes les cartes rouges, cartes jaunes à un moment donné, le club doit verser une somme à la ACFF ou à l'union belge, à un moment donné je sais qu'ils avaient reporté le fait que les clubs devaient payer. Ils avaient dit que cette année-ci vous ne la payez pas et on verra l'année prochaine en fonction du Covid, parce qu'il n'y avait plus de rentrées, puisque comme on l'avait dit tout à l'heure les rentrées principales, ce sont les entrées aux stades, c'est la buvette, ce sont les repas, ce sont les manifestations que les clubs font et tout ça n'existait plus. C'est clair qu'il y a eu un manque à gagner pour ces clubs de foot, pas pour certains, pour tous et ça a été une période difficile.

E : OK merci je pense qu'on a fait le tour des questions.

Retranscription : Giacomo Angelini

E : Pouvez-vous vous présenter ?

GA : Après 12 années chez KPMG, j'ai passé 12 ans chez Rolls Royce, d'abord en tant que CFO et ensuite en tant que CEO. Et après, j'ai été contacté par les actionnaires, les nouveaux actionnaires du Standard de Liège qui est 777 Partners, et ils m'ont demandé si je voyais un intérêt à les rejoindre pour m'occuper de la partie financière, structure et process du Standard de Liège. Après réflexion, longue réflexion, c'est un défi que j'ai accepté de relever et donc je suis arrivé. C'est ma deuxième saison au Standard de Liège donc je n'ai pas un grand background en football mais j'ai un background financier, ça fait 25 ans que je suis dans la finance et j'ai accepté de relever le défi qui m'a été proposé par Triple Seven Partners Merci. OK, intéressant, parfait.

E : Là, plus au niveau donc des questions de mémoire. Donc la première question c'est, pouvez-vous décrire brièvement ce que vous comprenez par les crises financières, donc le contexte du football belge par exemple ?

GA : Voilà, il y a de la crise, du COVID là, la crise de 2008. Bien évidemment, ça a été la plus récente et ça a été la plus importante à la mesure. Et également nous, notre produit principal, c'est, on est une société d'événementiel. Ne pas pouvoir avoir des stades avec spectateurs. Évidemment, il y a un impact au niveau de toute notre génération de revenus et donc oui, la crise du COVID a été pendant presque 2 ans très handicapante par rapport à l'ensemble des activités générées, mais aussi à l'ensemble des revenus générés, on a vu une diminution significative de toutes nos sources de revenus que ce soit au niveau de la Hospitality, du Ticketing, du Business. Donc ça c'est un, deuxièmement, on voit qu'une de nos ressources principales ce sont les droites télés évidemment pendant la période COVID les ayants droits télé que sont Proximus, Telenet, VOO ? À un moment donné, on a demandé à la Pro League une compensation pour le manque à gagner qu'ils avaient eu par rapport au fait que, oui dans une certaine mesure les matchs étaient retransmis, mais à un moment donné, il y a le championnat qui a été écourté et donc c'est voilà, c'était des éléments qui ont fait qu'on est passé plus ou moins difficilement dans cette crise qui est celle que beaucoup d'entreprises ont connu ces dernières années. Juste ce que vous savez peut-être voir si vous avez enregistré la réunion. On peut passer à la section 4 parce que la section 2 et 3 sont plus ou moins similaires.

E : Donc, au niveau de la RBFA, est-ce que vous savez si des mesures ont été prises justement par la RBFA afin d'atténuer les crises financières au niveau des clubs de foot ?

GA : Aujourd'hui, on va dire que l'ensemble du business model, on va repartir de là. Le business model d'un club de foot est un business model très particulier dans la mesure où principalement ce sont des business qui sont déficitaires, que ce soit en Belgique pour la plupart, hein ? Et je crois qu'il n'y a que petit nombre de clubs sur l'ensemble des clubs professionnels en Belgique qui sont dans une position profitable, que ce soit en Belgique ou à l'étranger, quand on voit ce qui se passe avec des grands clubs comme Barcelone, le Real, la Juventus et d'autres, bon, c'est un business qui à la base est déficitaire. Donc les gens ont appris à vivre avec ce business model-là. Pourquoi ? Parce qu'aujourd'hui, on a une génération de revenus qui est inférieure à la base de coûts que nous avons, la base de coûts principale, c'est évidemment les salaires des joueurs professionnels et le salaire, élément qui nous permet, qui permet au club de foot de verser dans le positif, c'est la balance des transferts des joueurs, donc les transferts de joueurs peuvent représenter des montants très significatifs. Et pour pouvoir bien vendre ces joueurs, bah évidemment ça passe par faire une bonne saison au niveau du championnat et d'être visible au niveau européen. La visibilité au niveau européen, c'est vraiment le game changer, c'est ce qui fait que des clubs comme Antwerp vendent des Arthur Vermeeren à 25 millions. C'est ce qui fait

que des clubs comme Bruges vendent des Thiago à 37 millions ou des Ketelaere à 35 millions donc c'est la visibilité européenne au-delà de la visibilité nationale. Partant du postulat que l'ensemble des clubs sont en déficit, qu'est-ce que l'Union belge a fait, c'est-à-dire a instauré toute une série de règles, pas seulement à l'Union belge, mais il y a aussi l'UEFA, c'est-à-dire il y a les règles du fair-play financier, c'est-à-dire que la base de payroll, la charge salariale des joueurs, ne peut pas excéder certains pourcentages des revenus générés. Donc on parle de fair-play financier et à côté de ce fair-play financier, l'Union belge a édicté d'autres règles, dont la principale est que notre equity de saisons en saison doit s'améliorer de 20%. Ça veut dire que par l'injection si les sociétés sont en pertes d'année en année, c'est difficile de pouvoir respecter cette règle des 20%. Donc une des solutions, c'est d'injecter des fonds et du capital pour faire en sorte que cette règle des 20% soit respectée. C'est ce que nous faisons souvent assez régulièrement, mais c'est ce que l'ensemble des clubs fait aussi, donc voilà, il y a un certain nombre de pare-feu qui ont été instaurés. Ce sont les deux principaux pour faire en sorte que, fondamentalement, on essaie d'améliorer la situation financière des différents clubs. Après, il y a d'autres considérations qui doivent être mises sur la table. Est-ce que mieux monétiser la droite télé est une considération qui doit avoir lieu ? Est-ce que voir le format du championnat n'est pas aussi une autre piste ? En sachant que voilà, il y a des clubs qui, en Europe, peut-être veulent moins de matchs et mieux monétiser ces matchs, des fois less is more. Est-ce qu'un championnat à 16 n'est pas trop ? Est-ce qu'il doit être ultérieurement réduit pour créer plus de qualité ? On voit que, fondamentalement, les gens ne se déplacent pas pour regarder Courtrai-Eupen, par exemple. Donc la locomotive aujourd'hui au niveau financier du championnat, ce sont les clubs du G8 donc Standard, Bruges, Anderlecht, l'Antwerp, l'Union, Gand, Genk et Charleroi.

E : Ok, donc la RBFA, c'est surtout au niveau des petites règles qu'ils imposent, justement au niveau de la restriction financière, on va dire, c'est ça ? C'est ça, OK, et du coup la question que je me pose qui n'a pas forcément beaucoup à voir avec ça, comment est-ce que, du coup, les clubs de foot arrivent à payer ces joueurs-là autant malgré qu'ils sont quand même, comme vous vous dites, en déficit ?

GA : C'est le marché qui édicte les prix. Aujourd'hui, faut savoir que le championnat belge n'est pas un championnat d'aboutissement. Ce n'est pas la Premier League, ce n'est pas le calcio, ce n'est pas la Ligue 1, ce n'est pas la Bundesliga, qui sont les 4 championnats principaux. Donc, c'est un championnat de transition, on arrive d'un autre club vers le championnat belge. On gagne en visibilité et on ambitionne un transfert dans ces grands championnats. Aujourd'hui, c'est la loi du marché. Les prix, si moins pour un joueur X le prix est de 100 et que j'en propose 50, jamais le joueur viendra ici. Alors on est dans le top 12 des, si on exclut les 4 premiers championnats, on reste dans le top 12 des championnats, un et un, plus ou moins au même niveau que le championnat portugais, que le championnat turc, que le championnat hollandais, évidemment pour pouvoir être compétitif en Europe, parce que l'idée c'est quand même de travailler sur le coefficient européen. On pourrait très bien dire je ne vais pas chercher

des joueurs à 5 000 000, mais je vais chercher des joueurs à 500 000 €, mais évidemment il faut savoir ce qu'on veut et dans quel cours on veut jouer. En faisant ça, on diminue aussi l'attrait du championnat belge. Et donc, fondamentalement, les joueurs qu'on est capable d'attirer vont se dire que le championnat belge, c'est un tout petit championnat, moi je n'ai pas envie d'aller en Belgique. De toute façon, je vais me concentrer sur d'autres championnats européens en se disant voilà allez jouer dans des championnats de 3e tiers, il y a le tier 1 qui sont les 4-5 grands championnats, nous on est dans le tier 2, l'idée c'est de pouvoir garder cette balance pour continuer à attirer les bons joueurs. Pour ne pas sombrer dans le tier 3. Donc voilà, c'est un équilibre précaire. On pourrait très bien dire de façon globalisée. Dire voilà, qu'on garde des joueurs encore moins chers vu que c'est notre base de coût principal. Mais ça pourrait aussi avoir un effet négatif sur finalement la performance et la compétitivité des championnats par rapport à d'autres championnats, et fondamentalement, c'est une, c'est chacun à son niveau. Je veux dire que quand tu regardes les grands clubs européens, ils sont tous en déficit. Barcelone a plus d'un demi-milliard de dette, la Juve en un milliard 250 million. Le Real c'est pareil. Donc malgré tout, il fonctionne. Donc on pourrait avoir cette réflexion là, pas seulement pour le championnat belge mais pour regarder une certaine compétitivité. Le Real ne va pas dire demain moi je vais, diminuer toute ma base salariale parce que c'est là que ça me coûte. Je pense que les derniers chiffres que j'ai vus du Real, je pense qu'ils ont une base salariale à 600 millions d'euro au Standard de Liège, on a une base salariale, enfin nos coûts globaux c'est 40 millions d'euro mais tout compris, les salaires, les Opex. Donc tu vois on n'est quand même pas dans la même catégorie mais c'est bon de garder une compétitivité. Aujourd'hui, y a des clubs en Belgique comme Bruges du fait de sa participation récurrente en coupe d'Europe c'est un peu détaché des autres clubs mais donc pour pouvoir quand même performer. Voilà, on s'impose une règle interne ou on a mis une règle ou on veut avoir des dépenses qui soient le reflet d'un certain pourcentage de notre chiffre d'affaires pour garder cette balance entre finalement ce qu'on est prêt à investir par rapport à ce qu'on est capable de générer. Donc on essaie d'avoir une gestion saine par rapport à ça, même en sachant que ce n'est pas toujours aisé et que in fine la seule vérité qui comptera c'est la vérité du terrain, c'est la vérité du terrain qui fera en sorte que les revenus s'amélioreront.

E : Et vous pensez que l'avenir, il serait capable, par exemple, un championnat comme la Belgique atterrir quasi au même stade qu'aller peut-être la France, puisque déjà la France, enfin ne disons pas, peut-être la Premier League parce que la première ligne est quand même assez loin je pense. Au niveau audience. Mais imaginons, voilà, est-ce que la Belgique pourrait valoir, une Ligue un, ou même une série a, je dirais ?

GA : Je ne crois pas, parce que ça reste un petit pays. On compare 10 millions d'habitants, avec 60 millions d'habitants, et la Premier Ligue a aujourd'hui un avantage tel que même pour la Liga A, le calcio c'est difficile de pouvoir être en compétition avec d'où les projets qui commencent à naître de la

Super Ligue pour pouvoir faire en sorte d'être un peu plus compétitif et de pouvoir stopper ce monopole de la Premier League parce que ça fausse complètement la concurrence. Quand on voit les montants qui sont pratiqués systématiquement, quand on voit qu'un Thiago est mort du 37 million à une équipe de bas de classement en Premier League, c'est interpellant. C'est-à-dire que même des équipes de 2nde partie du tableau voir de front de tableau peuvent se permettre demain des 37 à des 40 millions dans le transfert d'un joueur donc ça devient complètement irréaliste. Je ne sais pas si tu es au courant, mais voilà il y a des volontés de pouvoir un petit peu contrebalancer ça et de faire en sorte qu'avec ce projet de Superliga. De dire qu'on essaie que le gâteau qui est à partager se répartisse dans un plus grand nombre de clubs. Mais je ne vois pas la Belgique, ça c'est le premier élément, le deuxième élément c'est que quand tu vois l'Espagne, quand tu vois l'Italie, France et l'Angleterre ça reste des destinations touristiques. C'est-à-dire qu'eux dans leur offre il n'offre pas simplement, tu vas voir un match à Barcelone ou tu vas voir un match au Real parce que en même temps tu es là pour un city trip, en même temps tu es là, et donc tout le revenu ticketing, le revenu merchandising, tout le revenu startool. C'est-à-dire qu'aujourd'hui la Belgique tout au plus tu vas visiter Bruxelles mais that is it. Donc voilà ce n'est une destination de touriste internationale, et 3e élément c'est les infrastructures, aujourd'hui en Belgique on n'est pas doté d'infrastructures stade pour à terme, voilà il fait qu'il y a une vraie réflexion, je veux dire ça reste des vieux stades. Alors Bruges, a un projet de nouveau stade, l'Union a un projet éventuellement. Mais bon quand tu vois l'Union qui est premier au classement depuis mais quand tu vois leur infrastructure c'est un peu ridicule quoi. À un moment donné. Il n'y a pas d'offre business, il n'y a pas d'offre hospitality. Je veux dire c'est sur des buts. En fait, tu demandes à la limite comment ? Donc tu ne peux pas. Et pourtant c'est notre fanion, au niveau européen. L'Union tu vois donc, mais ils doivent aller jouer Anderlecht. Il y a 3 critères qui font que dans un avenir proche, moyen terme, ça ne se passera pas. Ce challenge là quand tu penses que la Liga et la série A n'y arrivent pas à leur niveau, alors il ne faut pas demander la Belgique.

E : OK, je comprends. Intéressant, je ne savais pas qu'il y avait un, que c'était un. Moi je voyais plus du côté. Le football c'est voilà, c'est un secteur assez riche mais en fait, en fin de compte, je me rends compte que pas tant que ça, en fait ?

GA : Il y a beaucoup d'argent qui est brassé mais il y a beaucoup de coûts. Tu vois donc à un moment donné, pour amener comme ça parce que le supporter qu'est-ce qu'il veut. Les supporters, ils s'en foutent des comptes, le supporter, ce qu'il veut, ce sont des trophées. Alors si tu prends des équipes comme le PSG, ou Manchester City, où tu as les pétrodollars qui injectent sans vraiment regarder parce qu'eux c'est leur passe-temps, enfin ce c'est leur jouer et donc que le club soit en perte ou en bénéfice pour eux ça ne change pas. Mais ce n'est pas le cas de la majorité des autres clubs. Donc voilà, il y a de grosses sommes qui sont en jeu mais il y a aussi de gros coûts qui sont en jeu.

E : Je sais qu'il y a certains clubs de foot, je pense comme le PSG qui sont passés en bourse et donc investir dans ces clubs-là en fait ne mène à rien si je comprends bien. Pour la suite, enfin, à l'avenir c'est, imaginons-moi en tant que petit investisseur. Si j'aimerais voir l'investissement au niveau du PSG ? Je comprends bien, ce n'est pas intéressant ?

GA : Ton retour sur l'investissement ne risque pas d'être positif maintenant il y en a qui le font parce qu'il y en a qui sont fans. Et il se disent voilà, je me sens propriétaire. C'est ce qu'ils font à Barcelone avec les Socios. Mais je veux dire est-ce que te dire que c'est un business qui dans le cadre d'une politique d'investissement en tant que bon père de famille non ? Évidemment que non. Ce n'est pas là que moi j'irais jouer mes billes en tous cas.

E : Parce que justement un grand engouement se fait autour de ça, l'investissement commence à augmenter au niveau des clubs de foot, tout ce qui est aussi au niveau des paris sportifs et cetera, les cours de bourse au niveau du football, ça commence à faire parler, mais donc oui je comprends mieux alors.

GA : Alors maintenant oui, l'actionnariat essaye d'attirer tous les moyens de financement possibles, un des moyens de financement possibles d'un club de foot. C'est d'ouvrir ton capital aux supporters. Et donc ça fait rentrer de l'argent. Ce n'est pas plus difficile que ça. Et donc ils se disent, nous on est, et c'est souvent si tu regardes quels sont les clubs qui sont cotés en bourse, ce sont les grands clubs qui ont une base de supporters à l'international. Manchester, la Juve, la Rome, Paris, voilà parce qu'ils ont une base de supporters qui n'est pas seulement locale, mais internationale, et donc ils ouvrent le capital parce que ça fait rentrer plusieurs peut-être dizaines de millions,

E : OK ? Intéressant ? Alors au niveau de la section 4, la question 2, donc les clubs de foot sont-ils sujets aux mêmes vulnérabilités que peuvent rencontrer les entreprises en raison de structures de financement comparables. Alors je dirais. Enfin, vous pouvez répondre si vous voulez, mais je suppose que la question est plus ou moins oui ? Qu'est-ce que tu veux dire exactement par la question ? Est-ce que voilà un club de foot fonctionne de la même manière qu'une entreprise standard, par exemple au niveau de tout ce qui est audits, management au niveau du risque ?

GA : Alors nous on le fait parce que voilà nouvel actionnaire, actionnaire américain, private equity, donc on a mis en place une structure. Maintenant je reste persuadé que dans des clubs structurés différemment. Tu sais, quand c'est le club qui est détenu par un actionnaire unique qui met ses données personnelles. Peut-être que la structure fondamentalement on fait les choses en tant que bon père de famille mais sans vraiment, on fait des choses plus au feeling, mais sans vraiment que ce soit par un procès, d'une politique d'un appétit du risque tel que tu l'aurais dans une société lambda. Moi je viens de chez Rolls Royce. On avait une politique, des règles précises pour tout, quand je suis arrivé ici il a fallu mettre en place toute une règle de choses, de process pour faire en sorte qu'on ait une visibilité

claire et précise sur quels sont nos risques, comment on les traite, comment, voilà quelles sont les initiatives. Donc on a dû mettre ces structures-là en place, elles n'étaient pas toujours présentes. Elle était présente pour certains aspects, et pas pour d'autres. Mais ça avec l'arrivée d'un fonds d'investissement qui est lui structuré dans ce sens-là. Évidemment, c'est toute une série de choses qui, c'est une transformation qui doit avoir lieu, donc je ne répondrai pas à la question en disant c'est dans son pourcent des cas, il y a des clubs qui sont structurés comme ça, mais certainement il y a des clubs qui ne le sont pas.

E : Et quand vous dites comme ça, c'est à dire par exemple, est-ce que vous avez un audit interne, ce genre de choses ?

GA : Alors oui on a déjà l'audit externe qui vaut, on a le réviseur. Et nous en interne, on a une cellule contrôle de gestion, où évidemment, on a mis en place une série de processus et de politique pour l'ensemble des départements et donc que ce soit, je vais en citer quelques-unes, approbation des factures, approbation des paiements, approbation des CAPEX, mise en place d'un budget respect des procédures de signatures. Donc tout ce qui sort aujourd'hui du standard, il doit être approuvé par des personnes. Donc voilà on a mis en place ce cadre réglementaire. Et on veille à ce qu'il soit respecté.

E : Ok parfait merci, et donc on peut dire alors que c'est quelque chose de nouveau et ça ne serait pas mal d'optimiser encore plus la chose, voire limite pour certains clubs vraiment se dirigeaient vers les entreprises lambda on va dire ? OK parfait merci, et donc on peut dire alors que c'est quelque chose de nouveau et ça ne serait pas mal d'optimiser encore plus la chose, voire limite pour certains clubs vraiment se diriger vers les entreprises lambda on va dire ?

GA : Oui, et c'est quelque chose que je pense le football tend à se professionnaliser dans ce cadre-là, en sachant que, en tout cas en Belgique, il y a de moins en moins de clubs qui sont détenus par l'entrepreneur belge comme ça pouvait être le cas il y a 30-40 ans aujourd'hui on voit de plus en plus de club belge dont l'actionnariat est étranger et détenu par ou du multi club ownership ou des sociétés groupes étrangères. Et donc eux viennent avec leur procédure et c'est un avantage de pouvoir aussi professionnaliser l'organisation ce qui n'est pas le cas. Ce qui n'est pas le cas comme je le disais dans l'ensemble des clubs mais qui commence à être le cas dans un certain nombre de clubs.

E : Donc ça serait un bon point ? En fait, c'est quelque chose de positif ?

GA : C'est un des aspects positifs d'avoir une structure un peu comme ça internationale qui n'est pas forcément liée au football. Mais qui vient avec ces procès et ses méthodes.

E : OK parfait merci pour la question 4, les mécanismes de coopération financière entre les clubs de football belge, donc voilà l'association entre par exemple les clubs belges pour atténuer certaines crises financières. Est-ce que ça c'est déjà fait ou est-ce que ça pourrait se faire ?

GA : Je pense que voilà, je viens après, c'est tout le monde fait au mieux, ou essaie de faire son mieux. Alors coopération financière entre les clubs tu vois, c'est compliqué, c'est complexe et ce n'est pas forcément réaliste quoi, parce que chaque club a ses difficultés

E : Peut-être au niveau de la concurrence, il n'y a pas vraiment de concurrence entre les clubs, plus au niveau de la compétition ça c'est sûr, mais voilà par exemple, disons dans le secteur de l'entreprise les Big 4 par exemple KPMG et cetera, eux ils ne font pas concurrence entre eux ?

GA : Oui les gentlemen agreements, Après nous on a des gentlemen agreement en se disant, qu'on essaie de ne pas spécialement de venir se targuer des joueurs ? Mais bon ce n'est pas toujours facile, on essaie d'avoir comme ça et d'avoir peut-être entre clubs quand on se doit de l'argent ce qui est possible, Le transfert d'un joueur dans un club en Belgique peut comporter certaines facilités et offrir certaines facilités en termes de paiement. On peut être un peu plus patient, mais ça se limite à ça. Ça marche, OK, et là, au niveau de la section 5. La première question, c'est : est-ce que vous pensez peut-être à des solutions pour renforcer justement cette stabilité financière à l'avenir ? Non, comme je le disais, tu as un cadre réglementaire qui est fait pour ça, comme je le disais tu as l'UEFA et tu as ce qui est obligatoire par l'Union belge. Nous, à côté de ça, on travaille sur des choses en interne, à se dire, on s'impose une certaine discipline budgétaire pour être sûr que nos comptes doivent être en équilibre. En fonction du niveau de performance que l'on veut avoir donc voilà, on a mis en place ou on est en train de mettre en place toute une série de mécanismes en interne pour faire en sorte qu'au-delà du cadre réglementaire légal de l'Union belge ou de la FIFA, on a des mesures qu'on s'impose pour nous pour aller un peu plus loin dans la démarche. Et ça, je crois que ça appartient à certains clubs d'identifier dans son organisation ce qui peut être fait en initiative d'amélioration, que ce soit des processus, des améliorations des revenus ou des améliorations de restriction des coûts pour faire en sorte que finalement, on limite l'impact, ou on passe d'un modèle qui est déficitaire à un modèle qui peut progressivement tendre vers le "Breaking Even".

E : Ok parfait, merci beaucoup en tout cas, on a fait le tour des questions. Ça va beaucoup nous aider. Merci en tous cas encore pour le temps d'avoir pris pour répondre à nos questions.

Retranscription : Olivier Simon

E : Pouvez-vous vous présenter ?

OS : Je suis Chief Operating Officer du Sporting de Charleroi, donc le CEO. C'est un peu tout ce qui est le non sportif. Et le moyen à long terme. Donc, évidemment, j'ai des aspects day-to-day, mais le but, c'est surtout de travailler sur des projets pour la structuration et l'amélioration du club, que ce soit au niveau des revenus, de la manière de travailler, des projets qu'on veut mettre en place, de la mission qu'on a, etc.

E : Est-ce que le management au football a pris une autre tournure ? Les manières des clubs de football à gérer les risques face à certaines crises financières ont évolué ? Donc la première question c'est, pouvez-vous décrire brièvement ce que vous comprenez par les crises financières, donc le contexte du football belge par exemple ?

OS : Selon moi, il y'a des crises qui sont extérieures au foot et qui impactent le foot ou des crises internes au foot.

E : Pouvez-vous donnez des exemples de crises financières majeures le football belge a-t-il été confronté au fil des années ?

OS : Au foot. Donc, par exemple, je donne un exemple. Je pense, mais je n'étais pas là à l'époque, mais je crois que la crise de 2008, au niveau macro, elle n'a pas eu un impact direct sur le foot. Le seul impact qu'elle a pu avoir, c'est que les banques se sont rendu compte qu'elles devaient prendre beaucoup moins de risques et qu'aujourd'hui, en tant que club de foot, tu ne sais pas obtenir un prêt d'une banque. C'est impossible. Et donc, il y a probablement que cette crise de 2008 a lancé dans les banques un mouvement de compliance, qu'on appelle ça. Tout ce qui est AML, KYC, je ne sais pas si vous connaissez. Donc, c'est Anti Money Laundering and Know Your Customer. Donc, c'est toute une régulation hyper stricte que les banques ont dû mettre en place. Ça leur a pris vraiment longtemps. Ils ont dû engager des dizaines, voire des centaines de personnes qui sont juste là pour faire du check de clients, donc vérifier qui sont tes clients, d'où vient l'argent, etc. Mais ça ne rapporte aucun argent. Donc, c'est juste un coût en plus pour les banques. Et donc, du coup, les banques elles-mêmes ont commencé à être beaucoup plus strictes vis-à-vis de leurs propres clients. Par exemple, si aujourd'hui vous voulez aller retirer 10 000 euros en cash, je crois que vous allez avoir du mal. Ou en tout cas, la banque va vous appeler, vous allez avoir plein de questions. Donc, ça, ce n'était pas le cas avant, tu vois. Et donc, s'agissant du milieu du foot, qui est un milieu qui a quand même mauvaise presse, il y a eu tout ce qu'on appelle le footgate, etc. d'il y a quelques années. Forcément, ça n'a pas aidé. Et donc là, depuis 2021, le foot est soumis aussi aux mêmes règles d'anti-blanchiment. Et donc, ça veut dire concrètement qu'on a, pour toutes les transactions de plus de 10 000 euros, donc tous nos sponsors et tous les transferts, on a tout un tas de checks à faire pour vérifier qu'on sait avec qui on fait affaire, tu vois. Donc, qu'on sait qui est la contrepartie. Donc, si par exemple, vous deux, vous êtes propriétaire d'un club, je vais devoir savoir qui vous êtes. Je vais vous demander votre carte d'identité, je vais vous demander comment vous avez gagné votre argent. Peut-être, si vous avez une société à côté, d'avoir les bilans d'une société. En gros, l'idée ultime, c'est quoi ? Est-ce que l'argent a été à un moment donné blanchi ? Est-ce qu'il y a eu de l'évasion fiscale ? Est-ce qu'il y a eu du financement potentiellement d'actualité criminelle ? Peu importe, voilà. Ça, c'est le raisonnement global. Donc, pour répondre à votre question, cette crise de 2008 qui a provoqué une crise bancaire et donc un côté beaucoup plus strict au niveau des banques et qui, dès lors, a provoqué un assainissement de certains secteurs comme le foot avec le Footgate, où aujourd'hui, les clubs de foot ont des coûts en plus au niveau de la compliance, en engageant des personnes, en payant

des frais aux banques, en ralentissant le processus de transfert. Donc, faire des transferts last minute, c'est beaucoup plus difficile que l'avant parce qu'il faut faire tout ce que je vous ai dit avant de signer le transfert. Donc, du coup, là, je dirais que ça, c'est un impact. Et aujourd'hui, clairement, c'est un gros sujet. D'ailleurs, l'Union européenne vient de voter il y a quelques semaines que tous les pays de l'Union, tous les clubs de foot de l'Union européenne devraient être assujettis à cette législation d'ici 2029 ou 2027, je crois. De 2029, je pense. Donc, la Belgique, elle, c'est déjà le cas. Et donc, voilà, tous les clubs sont occupés avec ça. Et c'est un exercice qui est vraiment hyper… Ça prend du temps, quoi. C'est chronophage et… Voilà. Donc, ça, c'est un premier point.

E : Vous avez également mentionné le Covid, quel a été l'impact du Covid 19 sur le football ?

OS : Après, évidemment, la crise du Covid a eu un énorme impact aussi parce que ça a vidé les stades. Les gens ont remarqué qu'ils pouvaient voir du foot depuis chez eux, devant leur télé avec des copains, en bouffant des chips, alors qu'au niveau stade, il fait froid, il faut se bouger, machin. Donc, aujourd'hui, il y a une influence clairement inférieure à avant le Covid. Donc, voilà. Là, c'est les deux crises auxquelles je pense, entre guillemets, qui pourraient rentrer dans votre question.

E : Mais au niveau des crises internes, dont vous parliez tout à l'heure, ce serait quoi pour vous ?

OS : Ben, il y a le footgate en Belgique, évidemment. – Mais bon, finalement, comme tout ça… Donc, le footgate, qu'est-ce que ça a changé ? C'est lié finalement à la nouvelle législation AML. Donc, oui, il y a une législation hyper renforcée de contrôler qui et qui, avec qui on fait du business. Il y a zéro cash, donc interdiction d'avoir quelconque transaction en cash. Quoi d'autre ? Ben oui, après, la confiance a été érodée aussi. Donc, il y a des clubs qui ont été foutus dehors dans leurs banques. Donc, aujourd'hui, les banques ont une espèce de pouvoir un peu de charger les tarifs qu'elles veulent. Donc, ce ne sont pas des très bons deals.

E : Merci beaucoup, et l'impact des crises financières est différentes en fonctions des divisions dans le football belge et même en fonction des ligues. Comment expliquer cela ?

OS : La grande différence est l'apport des investisseurs. Cette année on doit vendre pour 12, entre 10 et 15 millions de dettes par an. Donc, ça veut dire que tout ce qu'on achète, ça rentre dans la balance. Donc, on doit vendre pour 12, entre 10 et 15 millions de dettes par an pour être à l'équilibre. Mais voilà, on le fait. Cette année, on n'a pas réussi, mais du coup, on a un investisseur qui est arrivé pour nous aider. Ça veut dire concrètement qu'on est rentable, qu'on pourrait se financer auprès des banques pour grandir, mais que les banques ne veulent pas, alors que n'importe quel autre business qui aurait nos chiffres pourrait. Mais les banques considèrent que c'est beaucoup trop risqué, et elles n'ont pas tort.

E : Pourquoi ?

OS : Parce que notre chiffre d'affaires dépend de la valeur des joueurs, et que la valeur des joueurs dépend de leur forme physique, de la chance, de leur manière de s'entraîner, s'ils sont heureux en Belgique ou pas, de plein de choses. Et donc, tu as une valeur de tes assets qui fluctue hyper fort et hyper vite. Et donc, c'est tellement risqué que les banques ne veulent pas prêter d'argent. Donc, par

exemple, dans le financement du prochain stade qu'on va construire, on a dû construire une société à part, cette société dont le Sporting sera actionnaire, mais on va devoir attirer d'autres actionnaires qui, eux, porteront le risque, parce que si c'était le sporting qui voulait construire le stade, on n'aurait jamais l'argent.

E : Et dans combien de temps il sera construit ?

OS : On espère démarrer les travaux en 2025, et ça prendrait 18 mois. Donc, on pense jouer dedans à partir de l'été 2027. Mais voilà, c'est, on n'est pas à l'abri. On a déjà dû reculer de deux ans depuis que l'idée a été émise. Elle n'est pas encore dix ans, mais bientôt dix ans. Je pense que ça tourne dans les têtes. Là, maintenant, on vient d'avoir le permis purée de recours. Donc, c'est quand même une énorme étape. Maintenant, il faut trouver le financement et il faut trouver le constructeur. Et disons, c'est chaque club qui a du mal à se faire financer par les banques ou bien c'est tous les clubs du monde. Après, tous les clubs du monde, je pense qu'en Angleterre et en Espagne, il y a d'autres mécanismes. Je sais qu'en Angleterre, il y a plein de loans spéciaux. Je ne suis pas expert là-dedans, je t'avoue. Ce que je sais, par exemple, c'est que la majorité du financement du foot vient d'assesseurs qui ratent de l'argent pour éponger la dette. C'est ça le modèle.

E : Comment vous attirez à ce moment-là les investisseurs ?

OS : C'est très simple. À votre avis, vous pensez à quoi déjà ? Ce n'est pas compliqué. Ce n'est vraiment pas compliqué. La question serait comment vous attirez les investisseurs. Qu'est-ce qui, eux, leur donne envie d'investir dans un club de foot ? La performance du club, je dirais, à ce moment-là. La performance du club en question. Imaginons que tu es un investisseur thaïlandais, tu as des milliards. Qu'est-ce que tu t'en fous, à priori, de la performance de Lomel ? C'est plus au niveau personnel, alors ? Ça, c'est une raison, évidemment, incroyablement surprenante, mais c'est une raison. Pour le niveau des taxes, c'est ça ? Au niveau des impôts ? Tu dirais ça, toi ? Peut-être. Je crois qu'entre utiliser le personnel, je pensais que tu pensais plus… Une des raisons évidentes, c'est l'ego et le côté football manager. Si tu as des centaines de millions, voire des milliards, tu as déjà ta maison en Espagne, tu as déjà ton hélicoptère, ta voiture. Qu'est-ce que tu veux d'autre ? C'est chouette de faire joujou. En vrai, ça paraît con, mais c'est vraiment un… Dans le slide que je vais vous montrer, il y a un côté qu'on appelle « executive toy », vraiment le fait de faire joujou. Et on en connaît plein, je veux dire, si vous suivez un peu le football, je suis sûr qu'il y a certaines personnes à qui ça vous fait penser. La deuxième raison, on peut se dire qu'ils ont envie de faire du fric. OK, c'est vrai. Mais comment tu fais du fric alors que tout le monde perd de l'argent ? Les exemples où on a vu qu'ils font du fric, c'est à la revente. Donc, tu rachètes, tu investis, tu fais des trucs, tu essaies, tu emmerdes mal, et puis tu revends. Ça a été le cas à Manchester United, ça a été le cas au Millions AC, c'est le cas au PSG, ils n'ont pas encore revendu, mais ils ont une évaluation vraiment supérieure à avant. Donc voilà, a priori, ça semble marcher. Mais bon, tu regardes à contrario 777, l'Antwerp, plein d'autres exemples, ils sont vraiment dans la merde. Ça reste quelque chose de très risqué. Il y a un troisième sujet qui est ce qu'on appellerait l'influence.

Et donc là, tu as des exemples… Donc là, tu as des exemples de personnes qui veulent gagner de l'influence avec leur argent. Par exemple, tout ce qui est Qatari, Arabie Saoudite, il y a un côté jeu d'influence. Vous en connaissez plein des clubs qui… Mais bon, il y a des exemples, je ne vais pas donner les noms, parce qu'il faut chercher un peu. Il y a des exemples en Belgique aussi, où il y a des propriétaires qui ont racheté des clubs pour avoir une zone d'influence en Belgique. Et puis, il y a un côté, c'est un peu lié au premier, mais ce serait plus lié à un club. Et donc ça, par exemple, le propriétaire de Brighton, qui est aussi le propriétaire de Venom, lui, il est fan de Brighton, donc lui, voir Brighton qui réussit, c'est un kiff absolu. Donc voilà, je dirais, c'est quatre thèmes.

E : Merci pour vos explications, on va passer à la section 4. Quelles mesures ont été prises au niveau de la fédération belge de football pour atténuer les effets des crises financières sur les clubs ?

OS : La FEDE. Alors, je pense que ce qui est important à comprendre, je dirais qu'il y a un renforcement des conditions d'octroi de licence qui s'est produit. Donc, obtenir sa licence en Belgique, c'est vraiment difficile. C'est un exercice, je veux dire. En gros, si tu veux, c'est comme un audit d'entreprise, mais plus, plus. Et ça se passe, pour les bons élèves, deux fois par an, pour les mauvais élèves, tous les mois. Tu sais que tu as payé les salaires, que t'as fait ça, que t'as fait ça. Et donc, par exemple, si vous regardez, le club de Vitesse Arnhem, en Hollande, ils sont derniers au classement, mais ils ont aussi un propriétaire russe qui, évidemment, a ses avoirs gelés. Donc, ça fait deux ou trois ans qu'ils essayent de se faire racheter. Là, il y a apparemment un Américain qui voulait les racheter.

E : Il y a Chelsea aussi qui a eu ça, non ? Vu qu'ils avaient un propriétaire russe, quoi.

OS : Oui, tout à fait. Et donc, le propriétaire… Donc, à Vitesse, ils allaient se faire racheter par un Américain, mais la fédération hollandaise a considéré qu'ils n'étaient pas sûrs de savoir comment l'Américain avait financé le truc. Ce n'était pas très clair, donc ils ont refusé. Et ils ont mis l'amande en plus à Vitesse. Donc, Vitesse, ils sont vraiment au bord de la faillite, quoi. Donc, ce qu'il faut comprendre, c'est que ces mesures-là sont des mesures, on va dire préventives, mais ça permet de ne pas avoir un club qui va faire faillite en cours de saison, comme c'est le cas maintenant au Stand, où finalement, ça arrive. Mais tu vois, on a connu La Louvière, Moucron, Mons. Je veux dire, ça arrive, quoi. Et donc, pour répondre à votre question, je dirais que la licence, ça a toujours été… Là, ça l'est encore plus. Et bon, ça, tu vas me dire, c'est un peu une punition.

E : Qu'est-ce qu'ils font pour vous aider ?

OS : Ben, pas beaucoup. En vrai, la Pro League est censée défendre les clubs, donc ça, je veux dire, ils essayent, par exemple, de faire des deals commerciaux avec… Soit, si t'as besoin d'un outil informatique dont tous les clubs ont besoin, ils vont essayer de négocier un contrat de volume, et puis voilà. Mais ce n'est pas foufou, quoi. En ce moment, on a plutôt des mauvaises nouvelles qui s'enchaînent avec l'interdiction de la publicité pour les paris en ligne. Donc, en sachant que je crois que ces 14 clubs, ou sur 16 ou sur 18, ont des sponsors betting, c'est vraiment un gros, gros, gros problème. Nous, c'est notre plus gros sponsor de loin, et donc, à partir de janvier, on le perd. Et c'est le cas pour tous les clubs.

Donc, ça, c'est vraiment un gros problème. On avait un truc sur les précomptes de salaire qui a aussi été annulé par le gouvernement. Donc, c'est vraiment compliqué de venir à ce niveau-là. Donc, je ne suis pas très optimiste là-dessus. Alors, les clubs de football, on se joue aux mêmes revenus d'arrivée.

E : Les clubs de football sont-ils sujets aux mêmes vulnérabilités que peuvent rencontrer les entreprises en raison de structure de financement comparable ?

OS : Pour les entreprises, ça, je pense que j'ai un peu répondu, mais c'est clair que ce n'est pas comparable, dans le sens où c'est beaucoup plus volatile. On n'a pas accès aux mêmes financements, et on a beaucoup plus de risques. Donc, ça, c'est un gros, gros problème. Maintenant, ce qui est intéressant pour vous, dans votre travail, c'est de comparer les États-Unis avec l'Europe. Donc, les États-Unis, tu as quelques grandes ligues. Tu as la NFL, tu as la MLS, t'as la ligue de baseball, t'as la ligue de hockey sur glace. Et quand tu regardes là-bas, c'est un pays qui fait la taille de l'Europe, et tu as 20 ou 30 clubs dans chaque ligue. Et c'est en vase clos. Il n'y a pas de descendants. La valorisation de ces marques est énorme, tu vois. Quand tu regardes en Europe, déjà en Europe, tu compares le nombre de clubs de foot professionnels en Europe versus les États-Unis, tu vois déjà la différence de nombre. Donc, première chose, dilution, il n'y a pas de rareté. Alors que là-bas, il y a de la rareté, vu qu'il n'y en a pas beaucoup. Deux, sur tout le continent, forcément, si tu as une équipe à Miami, une équipe à Washington, une équipe à Charlotte, une équipe à… Il y a des gens qui peuvent être fans. Ici, nous, tu as deux équipes à Milan, tu as 15 équipes en première ligue qui jouent à Londres. Enfin, tu vois, donc, ce n'est pas au niveau rareté, ce n'est pas la même chose. Il y a beaucoup plus de gens. Et puis, surtout, il y a le système à l'européenne qui est de mérite, c'est-à-dire que tu peux descendre ou monter. Mais ça, c'est un risque énorme. Tu vois, Leicester, qui est descendu de première en deuxième division, c'est une catastrophe pour eux parce que tout leur business model est basé sur la première ligue. Heureusement, ils ont un parachute doré quand ils descendent comme ça la première année. Mais je veux dire, tu te rends compte le risque. Même nous, on avait vraiment une mauvaise posture cette année. Si on descend, c'est vraiment une catastrophe, tu vois.

E : La gestion du risque n'a donc rien à voir entre les différents continents ?

OS : La gestion du risque n'a rien à voir entre les États-Unis et l'Europe. Et c'est clair que, justement, tu te poses la question pour un investisseur. Et donc, du coup, la manière de gérer, tu dois te dire, bon, on va essayer de diversifier notre source de revenus pour être moins indépendant de tout ça. Mais bon, c'est compliqué parce que c'est quoi, les sources de revenus ? Ce sont les droits TV. Donc ça, tu ne sais rien faire. Je veux dire, c'est négocié par la ligue tous les 3-4 ans. Et la première ligue a pris une telle avance qu'aujourd'hui, c'est hyper dur à rattraper parce que c'est un peu l'effet boule de neige.

E : Quelle est la raison ?

OS : Tu vois, aujourd'hui, ils ont tellement d'argent qu'ils achètent les meilleurs joueurs et puis, ils s'autofinancent. À la base, la première ligue, c'est parce qu'au début des années 90, ils sont allés voir tous les pays du monde. Ils ont dit, regardez, on vous donne les droits gratuitement. Diffusez-le. Puis,

ils sont revenus 2-3 ans après quand ça a marché. Ils ont dit, ben, maintenant, on veut bien vous laisser les droits mais le problème, c'est qu'on a votre compétiteur qui voudrait vous les racheter. Donc, et puis, à cette étude, ils ont fait des défaites d'enchère et aujourd'hui, la première ligue… Attends, je vais vous sortir le chiffre parce que je l'avais pour vous comparer ça à la Belgique. Voilà. Les revenus en première ligue. Moi, je parle plus de droit de vie mais des revenus, c'est 6 milliards par an alors qu'en Espagne et en Allemagne, on est à 3 milliards par an. C'est le double déjà. En Italie, 2. En France, 2. En Hollande, 600 millions. Et en Belgique… Voilà. Belgique, 500 millions. Oui, on est en dessous des Pays-Bas. Oui. Donc, on a 500 millions et la première ligue à 6 milliards et demi. Bon, tu vois, à un moment donné, le gap se crée, se renforce, s'entretient, et voilà. Je ne sais plus pourquoi je vous disais ça mais voilà.

E : Et juste pour revenir par rapport à l'audit interne, avez-vous en une au Sporting de Charleroi ?

OS : Si, on est une société normale donc on a des réviseurs qui viennent certifier les comptes mais ce que je voulais dire, c'est qu'il y a la licence en plus de ça. Ce n'est pas une société comme toutes les autres donc on a les mêmes obligations c'est juste qu'on a des obligations supplémentaires.

E : Donc vous avez bien une audite interne similaire aux entreprises standard ?

OS : Tout à fait. Et on en a même, je veux dire, on en a tellement plus parce qu'on a aussi un contrôle TVA chaque année, on a un contrôle fiscal chaque année. Les entreprises normales, c'est aléatoire. Nous, c'est systématique.

E : Comment pouvez-vous générer plus de revenus ?

OS : Donc, les droits TV, je vous ai dit, tu ne sais pas négocier ça chaque année. Tu as évidemment l'Europe, mais pour ça, tu dois jouer les Coupes d'Europe. Tu as, et donc là, évidemment, c'est exponentiel aussi, c'est-à-dire que la Champions League rapporte vraiment beaucoup plus que la Conférence League, tu vois. Donc, il y a une différence exponentielle dans ces revenus-là. Tu as le B2B qui est quand même assez, ça c'est quand même, c'est le seul, je veux dire, levier que tu peux vraiment influencer très fort. Après, tu as le B2C que tu peux aussi influencer, mais on est en Belgique, tu vois. Donc, par définition, tu es limité. Mais bon. Et là, tu as toujours l'arbitrage entre réattirer du, enfin tu vois, déjà c'est hyper dépendant du sportif, donc il y a un côté, je veux dire, il y a un côté aléatoire énorme. Et puis, tu, enfin, finalement, ton, comment dire, ton reach est limité parce qu'on n'est pas des marques internationales, même en club de Bruges ou Sporting Anderlecht, bon B2C, ils ont quand même des revenus, mais je veux dire, ce n'est pas ça qui est le principal. Et puis, en fait, à la fin de la journée, quand tu fais tes comptes, tu te rends compte que ton résultat opérationnel est en perte et donc tu dois vendre des joueurs pour compenser.

E : Et pour revenir à la Première League, ils ont, par conséquent, réussi à avoir cette audience-là grâce aux droits de diffusions ?

OS : Oui, c'est ça qu'il y a, c'est un truc de malade. Mais attends, je vais vous trouver les chiffres comme ça, comme ça, ça peut vous aider à comprendre. Donc, ça, c'est le médian. Donc, ça, c'est le revenu

médian. Donc, pas moyen, mais médian des droits TV en Europe. L'Angleterre est touche beaucoup plus de millions en droit TV que les autres championnats.

E : Mais ce serait impossible pour la Pro League de les rattraper ?

OS : Non, c'est une très bonne question. C'est ça qui vaut la peine d'investiguer. Tu te doutes aussi que si nous, on se pose des questions, la Bundesliga, la Liga, elles se posent des questions aussi. C'est du marketing, mais renseignez-vous sur la genèse de la Première Ligue.

E : Existe-t-il des ressources ou des études précédentes que vous considérez comme pertinentes pour notre recherche ?

OS : Biensûr, c'est un mec qui a fait la genèse de la Première League. C'est super intéressant parce qu'il a une approche purement et uniquement commerciale.

E : Y a-t-il d'autres informations ou réflexions que vous aimeriez partager sur ce sujet ?

OS : Le foot européen est tellement volatile que tu peux être dans un cercle vertueux ou un cercle vicieux très rapidement. Si tu es dans un cercle vertueux, comme l'Union Saint-Gilloise, tu montes, à la base tu as un funding, parce qu'on croit qu'ils sont arrivés là par hasard, mais ils ont de l'argent, ils ciblent très bien leurs joueurs, ils scrutent des joueurs, et puis après ils arrivent à se qualifier en Europe. Ils ont une vague, donc ils ont des revenus B2C, même si ce n'est pas énorme. Ils se qualifient en Europe, ils font de l'argent en Europe, ils revendent des joueurs, ils rachètent des joueurs, etc. Aujourd'hui, le budget transfert emprunt de l'Union SaintGilloise, il est important. Un club comme le Charleroi, ce n'est pas concurrencer l'Union sur le prix d'achat. Mais bon, ils ont intérêt aussi à se qualifier en Europe. Par exemple, le club de Bruges commence à être en difficulté parce qu'ils ne se qualifient pas, ou parce qu'ils n'arrivent pas à se qualifier. C'est un peu de vivre sous Backster. En Belgique, tu dois avoir la Coupe d'Europe, pourquoi ? Parce que les droits TV sont si bas, comme je vous l'ai montré. Par contre, nous, on est un peu dans le cercle inverse. Si jamais ça se passe mal en fin d'année, on va avoir moins de revenus, donc ça va être plus difficile de remonter, etc. Tu déclenches le cercle virtueux ou vicieux très vite, et sur base, on ne peut pas dire aléatoire, parce qu'évidemment, on travaille pour que ce soit le moins possible, mais tu restes dépendant de ce qui se passe sur le terrain.

E : Et une dernière question est est-ce que les mécanismes de coopération financière entre les clubs de football belges pourraient être efficaces afin d'atteindre les conséquences de crise financière ?

OS : Non, les seuls mécanismes que je pense comme ça, c'est que l'un des seuls avantages qu'on a dans le foot, puisque comme je vous l'ai dit, par rapport à plein d'autres choses, on est un peu à un désavantage, puisqu'on est plus volatile, on a plus de risques, on a moins de prêts des banques, on a plus de contrôles, on a plus de cils de seins. Le seul avantage qu'on a, c'est qu'on s'entend bien avec nos concurrents. En fait, les clubs ne sont pas vraiment concurrents, ils sont concurrents sur le terrain. Après, je te parle de situations comme la nôtre, où on n'a pas plein de clubs dans la ville de Charleroi, mais c'est vrai que si tu regardes en West Vlaanderen, tu as peut-être concurrents au niveau B2B pour attirer des partenaires, mais de manière générale, un supporter du standard ne va pas aller à Charleroi et vice-

versa. On est relativement collaborateurs sur certains gros sujets de lobby pour le monde du football. Maintenant, qu'est-ce que ça amène comme résultat ? Ça a pu marcher dans le passé, mais là, comme je vous l'ai dit, les derniers changements politiques, ce n'est pas vraiment positif pour nous. L'histoire du betting, tout ça. Mais il y a une force de frappe du football qui draine les gens, qui fait qu'on peut se mettre ensemble et représenter un poids d'économie assez important pour obtenir quelque chose. Mais ça, c'est plus théorique qu'autre chose. On n'a plus vu de grande réalisation depuis un petit temps.

E : Ok parfait merci en tout cas pour votre temps

Retranscription : Jean-Yves Mercenier

E : Je commence. Donc la première question, est-ce que vous savez me décrire un petit peu votre expérience dans le football ?

JM : Donc j'ai commencé à l'âge de jouer au football à quatre ans et demi, jusqu'à mes 17 ans. Et puis à 17 ans, j'ai intégré l'équipe première de Bas-Oha à ce moment-là. En même temps, à 18 ans, j'ai commencé à entraîner une équipe de jeunes. Donc une équipe de jeunes que j'ai encadrée pendant... Enfin, pas la même équipe, je suis resté en préminim, ça s'appelait préminim avant. Donc ce sont des U10, U12 à l'heure actuelle, pendant cinq ans. Donc toujours tout en jouant. Puis ensuite, j'ai joué en première provinciale et dans l'ancienne promotion, on va dire. Puis je suis parti trois ans à Solière, là où j'ai fait P2, P1, D3 à amateur, donc promotion toujours. Et puis je suis revenu à Wanze Bas-Oha, qui est mon club actuel, donc en deuxième provinciale. Nous avons fondé deuxième provinciale, première provinciale. Nous avons longtemps joué en première provinciale. Puis nous sommes montés en D3 amateur. Et là, ça fait cinq ans que je suis entraîneur de l'équipe première, à ce niveau-là. Donc en P1 D3 amateur. Et depuis l'année dernière, je suis, entre guillemets, j'ai la double casquette RTFJ et coordinateur des jeunes de l'école des jeunes de Wanze Bas-Oha pour tout ce qui est la catégorie du jeu à onze.

E : Ok, parfait, merci. Et donc voilà, au niveau des questions un peu techniques. Comment pouvez-vous nous décrire brièvement ce que vous comprenez par les crises financières dans le contexte du football belge ? Comment un club comme Bas-Oha a pu ressentir les impacts de ces crises au fil du temps ?

JM : Je vais dire au niveau des crises financières, le club de Wanze Bas-Oha est un club qui, justement, agit sans mécènes. Et c'est un club qui fonctionne sur les rentrées uniques financières du club. Donc c'est-à-dire rentrées financières, ce sont les cotisations et, je veux dire, de temps en temps, un peu de sponsoring. Et je veux dire, au niveau du sponsoring, avec la crise du Covid, les sociétés ont été complètement à l'arrêt. Nous, notre club de foot a été complètement à l'arrêt aussi parce qu'on a été obligés. Et donc, je veux dire qu'il y a eu un manque à gagner puisque notre club vit sur les rentrées financières buvette, sur les activités externes. Je veux dire, donc, souper, manifestations, tournois, etc.

Et notre club a été frappé de plein fouet à ce niveau-là puisqu'on n'a plus pu organiser, je veux dire, ses activités. Et je veux dire, le budget a été réduit et on a eu des difficultés financières avec le club. Et puis, je veux dire, maintenant, avec toute la sortie de crise post-Covid, le club commence tout doucement à récupérer, à redevenir dans une fonction normale, on va dire.

E : OK, et merci. Par rapport justement au club professionnel, on va dire, comment les clubs comme vous, un peu provinciaux, se différencient pour justement survivre à ces crises-là par rapport au club professionnel ?

JM : Donc voilà, on sait que les clubs professionnels, ils ont beaucoup d'investisseurs, comme vous avez dit, il n'y en a pas beaucoup. Ben voilà, ça rejoint un petit peu, ça rejoint un petit peu. Donc nous, je veux dire, au niveau de Wanze Bas-Oha, nous sommes un club formateur. Nous sommes un club formateur avec 350 à 400 jeunes qui sont inscrits. Donc nous fonctionnons énormément, je veux dire, avec les cotisations, puisque les cotisations dans le club, c'est de 400 euros. Donc voilà, nous fonctionnons avec les cotisations, nous fonctionnons, je veux dire, avec les rentrées au club, les buvettes, etc. qui marchent très fort. Je vous écoute. Parfait, merci. Non, ça dépend si vous avez encore d'autres choses à dire par rapport à ça, sinon on peut passer à la question suivante. Je veux dire, nous, on fonctionne, je veux dire, avec des petits sponsors, on essaie de trouver des petits sponsors. Et je veux dire, on a une aide quand même de la commune de Wanze aussi, qui nous aide dans la survie du club. Je veux dire, parce qu'on a la chance d'avoir des ouvriers, je veux dire, communaux, qui sont pris en charge d'une partie de leur salaire par l'ASBL Vive le Sport, qui est une ASBL communale de la commune de Wanze.

E : OK, OK, intéressant. C'est dans la plupart des régions où la commune intervient ou c'est principalement Wanze ?

JM : Alors là, ça, je veux dire, c'est propre à chaque club. Ici, je veux dire, voilà, la commune de Wanze, je veux dire, est une commune assez sportive et qui donne l'opportunité, je veux dire, à ces biens de club d'avoir des infrastructures sportives au top, je pense. Je veux dire, voilà, au niveau de Wanze, il y a un hall omnisport, il y a une toute nouvelle piscine pour la natation, le basket, le volley, tout ça. Ils ont le hall d'omnisport où ils payent une location qui est moindre. Je veux dire, les Spirou, qui est un club de gymnastique, un tout nouveau hall aussi. Donc voilà, je veux dire, la commune est vraiment sportive et essaye, je veux dire, pour chaque club de faire des choses qui sont mises en place par la commune. OK, parfait, merci.

E : Là, au niveau de la Fédération Belge ou même de l'ACFF, dans le cas des clubs francophones, pendant les périodes de crise ou lorsque les clubs sont en difficulté, est-ce que la Fédération Belge intervient de manière, au niveau financier ?

JM : Oui, pendant la crise, je veux dire, pendant la crise Covid, il y a justement eu un fonds qui a été débloqué où chaque club recevait un subside en fonction de ses affiliés. Donc là, je veux dire, est-ce que c'est l'ACFF ou la Fédération Belge ou l'Union Belge de football. Je ne sais pas exactement, mais

il y a eu une allocation qui a été attribuée pour chaque affilié au club. Donc ça, ça a pu, je veux dire, mettre un peu de beurre dans les épinards. Par contre, à côté de ça, je veux dire, la crise financière, vraiment comme elle est avec la crise énergétique qu'on a subie, là, je veux dire, l'ACFF n'agit pas. Elle a agi, je veux dire, à l'après-Covid avec le manque financier de chaque club au niveau des cotisations en moins, au niveau des rentrées financières, etc. Mais là, je veux dire, on a la crise avec ce qui se passe en Ukraine et avec ce qui se passe en Russie. Au niveau du coût financier, je veux dire, des moyens énergétiques, l'Union Belge n'aide pas les clubs, ça c'est sûr.

E : OK, et au niveau des mesures, je veux dire, est-ce que la Fédération Belge ou l'ACFF vous impose certaines règles à suivre ou certaines mesures à prendre de manière interne pour justement gérer un peu mieux, gérer de manière efficace la gestion financière ?

JM : Oui et non, parce que je veux dire, oui, parce qu'on a un label, l'ACFF a mis en place un label, 1 étoile, 2 étoiles, 3 étoiles, et dans ce label-là, je veux dire, il y a une aide à la formation des dirigeants de clubs. Donc, on doit avoir des clubs qui ont été suivre des formations pour pouvoir avoir le label excellence, qui est le label que Wanze Bas-Oha a, donc le label 3 étoiles, donc ça c'est une chose. Et maintenant, deuxième chose, l'ACFF vient de mettre aussi en place, on sait bien que les joueurs d'équipe première sont rémunérés, avec un barème de 4500 euros maximum qu'un joueur de foot peut gagner, mais qui est imposable. Donc ça c'est des mesures qui sont mises en place par l'ACFF, mais je veux dire, qui ne subissent peut-être pas assez de contrôle pour certains clubs. Il y a des clubs qui vont très bien respecter ces règlements-là, mais il y a d'autres clubs qui vont continuer à payer leurs joueurs entre guillemets en noir et déclarer le moins possible pour ne pas payer justement d'impôts.

E : Est-ce que vous avez aussi, par exemple, des audits internes ou même des audits externes au niveau provincial ?

JM : Non, il n'y a pas d'audit, non.

E : Ok, parfait. Prochaine question, c'est au niveau des jeunes joueurs. Est-ce qu'investir dans la formation des jeunes joueurs, ça peut être considéré comme une stratégie efficace ? On a par exemple le club de Warnant-Dreye, eux qui n'ont pas justement d'académie de jeunes, on va dire. Est-ce que c'est bénéfique d'investir dans la formation des jeunes joueurs ?

JM : Bien sûr. Vous êtes avec nous, je veux dire, vraiment en plein dans un club qui investit énormément dans la formation des jeunes. Comme j'ai dit tout à l'heure, on n'a pas de président ménes, donc vous savez que les joueurs d'équipes premières sont payés. Je veux dire, à Wanze Bas-Oha, oui, ils sont payés, mais ils sont payés, je veux dire, entre guillemets, le strict minimum. Et je veux dire, nous, nos équipes premières, donc on a deux équipes premières, la première équipe qui joue en D3 amateur est constituée, je veux dire, de 60 à 70 % de jeunes qui sont issus de notre école de jeunes. Mais par contre, la deuxième équipe qui est en troisième provinciale et qui espère monter en 3e provinciale, elle est issue à 95 % de jeunes de notre équipe de jeunes, de notre école de jeunes. Donc nous, je veux dire, notre

formation des jeunes est hyper importante et on fait confiance en nos mémoires aux jeunes. OK, parfait. Donc oui, c'est une stratégie.

E : J'ai eu Warnant aussi et eux, ils me disaient que parfois, il est compliqué de garder ces jeunes joueurs et ça demande une certaine gestion ?

JM : Eux, c'est du réside ce qu'ils disent, puisqu'ils n'ont pas d'école de jeunes. Nous, je veux dire, on est frappé vraiment dans cette pleine chose-là, dans cette pleine mesure, puisque nous, on fait confiance à nos jeunes, on les aguerrit en équipe première. Et puis, on vient, entre guillemets, on vient nous les voler parce qu'ils sont talentueux et ils vont dans d'autres clubs. Donc pour nous, oui, c'est des difficultés parce que, comme je vous ai dit, nous, on n'a pas une masse financière énorme et je veux dire, on perd nos jeunes parce qu'on vient nous les chercher, parce qu'on leur propose plus d'argent. Et les jeunes sont attirés par l'argent, ce qui est normal.

E : Oui, bien sûr. Il y a des moyens pour éviter ça ?

JM : Oui, il y a des moyens qui pourraient être mis par l'ACFF en disant qu'on ne peut pas jouer à un certain niveau sans école de jeunes. Moi, je trouve que c'est une chose qui devrait être mise en place. Je veux dire, voilà, on doit avoir autant de jeunes issus si on veut intégrer, je veux dire, notre équipe première, peut-être en D3 ou en D2, on doit avoir au moins 10 équipes de jeunes ou des choses comme ça. Je pense que oui, il y a des mesures qui pourraient être mises en place, mais malheureusement, qui ne le sont pas. Quand je vois Warnant, voilà, vous parlez de Warnant, je n'ai rien contre Warnant, mais c'est un club qui est en D2 amateur. Le président investisseur a décidé d'arrêter. Warnant se retrouve en P4, en quatrième provinciale. Nous, je vais dire à Wanze Bas-Oha, notre président décide d'arrêter. Ce n'est pas un président investisseur. Nous, l'année prochaine, on sera toujours en D3 ou en P1 avec nos armes, avec nos forces et avec nos faiblesses.

E : C'est intéressant, justement, c'est pour ça que je me suis permis de vous contacter parce que Bas-Oha est beaucoup concentré sur les jeunes joueurs et c'est intéressant justement par rapport à ça. Ma dernière question serait, vous m'avez parlé des salaires. Je me demandais s'il y a toujours moyen ou pas de revoir les salaires des joueurs dans les périodes de difficulté financière, de crise ou même de manière générale. Même ici en Belgique, les salaires peuvent parfois être assez élevés pour des jeunes joueurs ?

JM : Oui, tout à fait. Moi, je suis vraiment dans cette optique-là où à un moment donné, je vais dire, il y a des barèmes qui devraient peut-être être imposés. Mais malheureusement, je veux dire, il y a des présidents qui ont des liquidités, qui peuvent sortir de la liquidité, qui peuvent peut-être, entre guillemets, je ne vais pas dire que ce sont des vendeurs de drogue ou quoi, mais qui peuvent peut-être un peu blanchir de l'argent et offrir à certains joueurs. Mais je veux dire, l'ACFF, elle essaie de mettre en place justement un moyen de paiement où tout doit être payé sur le compte avec une signature des dirigeants en disant qu'il y a de moins en moins de noirs qui circulent. Mais je veux dire, il y a des présidents qui s'en foutent et qui offrent toujours autant de noirs qu'avant. Donc, c'est là que des contrôles devraient être mis en avant dans des clubs où on sait que la suspicion de noirs est là. Mais le

problème, c'est comment aller prouver qu'il y a du noir qui circule. C'est un peu comme dans tous les domaines.

E : C'est intéressant. Justement, je vais aussi avoir un entretien avec Daniel Bocard de l'ACFF pour lui demander comment mieux gérer tous ces contrôles-là. Merci beaucoup à vous, monsieur. C'est tout pour moi.

Retranscription Marc Grosjean

E : Pouvez-vous me décrire brièvement ce que vous comprenez par les crises financières dans le contexte du football belge et comment vous les avez ressenties au sein de votre club ?

MG : Les crises financières, ce n'est pas seulement propre au foot belge, je crois que c'est compliqué au niveau économique général dans pas mal de secteurs, mais il est clair que dans le football, le foot professionnel est impacté. La preuve avec les cessions de club, les investisseurs étrangers apportent de plus en plus nombreux dans nos clubs professionnels. C'est très simple, les coûts salariaux sont explosés et à côté de ça, les charges professionnelles, ce n'est pas propre au football mais les charges professionnelles au niveau salarial, les coûts salariaux sont très élevés en Belgique, donc ce n'est pas facile de faire face à tout ça. En n'oubliant pas, même si les participations, les droits TV ont augmenté, que nous sommes quand même un petit pays, donc les droits TV sont en augmentation mais sont nettement moins importants que dans beaucoup d'autres pays qui nous entourent. Et évidemment, comme nous avons aussi au niveau populaire, nous sommes un petit pays, donc l'impact public spectateur est moins important, donc tout va se faire. Les rentrées sont de plus en plus difficiles à évoluer, je vais dire à progresser, aussi vite que le veut, la marche salariale et les frais au club. Donc voilà, c'est ce qui explique tout simplement l'import de beaucoup d'investisseurs étrangers.

E : Ok, parfait. Et à ce moment-là, est-ce que vous avez peut-être une idée de comment un club comme le vôtre ressent l'impact des crises financières par rapport au club professionnel ?

MG : Vous me parlez de Stockay là ?

E : Oui, en fait, par rapport à Stockay, par rapport aux autres clubs professionnels, disons par exemple les clubs professionnels comme ils ont beaucoup plus d'investisseurs.

MG : Oui, nous sommes un petit club à statut amateur, donc évidemment que la difficulté financière se ressent, nous avons la chance d'avoir un président qui, jusqu'à présent, était la seule personne qui tient le club à bout de bras. Maintenant, notre objectif, en installant une nouvelle structure, un nouveau CA, c'est d'amener des personnes qui vont travailler pour amener des ressources extérieures. Mais bon, là, c'est un combat qui est compliqué parce que nous sommes à un niveau où la visibilité est encore moindre. Nous espérons évidemment monter en D1 national, mais si on reste en D2 amateurs, c'est encore plus compliqué de trouver des ressources extérieures.

E : Ok, parfait, merci. Prochaine question, c'est au niveau de l'ACFF ou même de la Fédération de l'Union Belge, est-ce que vous trouvez qu'il y a justement des mesures qui ont été prises par la Fédération Belge pour éventuellement atténuer les crises que les clubs peuvent avoir ?

MG : Je pense que la Fédération de l'Union Belge et la FFF essaient d'organiser les clubs de manière la plus performante, avec notamment les académies, les labels des académies. L'ACFF est très intéressante parce que c'est l'avenir pour les clubs de niveau amateur. C'est évidemment la formation de tous ces jeunes, indépendamment de l'aspect social qui n'est pas à négliger, mais je veux dire la formation, pour donner aux gamins une chance, je veux dire quel que soit le niveau du club, tant qu'il y ait une sorte de formation de qualité, de progresser, d'avancer, peut-être d'envisager, de jouer à un bon niveau, peut-être une carrière.

E : Ok, parfait. Et donc en fait, quand vous parlez de formation de jeunes, c'est l'RBFA, enfin la l'ACFF si vous préférez, donne des aides financièrement pour mettre en place ?

MG : Oui, il y a d'abord la création des académies avec un mode d'emploi fixe, avec quelles sont les conditions que vous devez remplir pour obtenir les labels qui vont de 1 à 3, avec encore un qualificatif exceptionnel, excellence, etc. Donc ce qui permet aux clubs... Les clubs ont un support de travail qualitatif qui leur permet de mettre en place quelque chose de performant et à l'identique par rapport à tous les autres clubs. Bien sûr, après, il y a la qualité des formateurs qui est là, mais de nouveau avec des diplômes. Donc il y a de quoi faire et de quoi travailler pour donner une chance maximale à nos jeunes joueurs, à nos gamins, de se développer à travers le foot et peut-ê Ok, parfait. Et donc en fait, quand vous parlez de formation de jeunes, c'est l'RBFA, enfin la l'ACFF si vous préférez, donne des aides financières pour mettre en place ? Oui, il y a d'abord la création des académies avec un mode d'emploi fixe, avec quelles sont les conditions que vous devez remplir pour obtenir les labels qui vont de 1 à 3, avec encore un qualificatif exceptionnel, excellence, etc. Donc ce qui permet aux clubs... Les clubs ont un support de travail qualitatif qui leur permet de mettre en place quelque chose de performant et à l'identique par rapport à tous les autres clubs. Bien sûr, après, il y a la qualité des formateurs qui est là, mais de nouveau avec des diplômes. Donc il y a de quoi faire et de quoi travailler pour donner une chance maximale à nos jeunes joueurs, à nos gamins, de se développer à travers le foot et peut-être de donner une chance supplémentaire de devenir un jour footballeur professionnel.

E : Ok, super, merci. Intéressant. Je passe à la question suivante. Ça revient un petit peu à ma question prochaine. On voit clairement, plus au niveau de votre club à vous, est-ce qu'investir dans les jeunes pourrait être un investissement bénéfique pour la suite ?

MG : C'est essentiel. Un club du niveau d'une autre, je vais dire tous les clubs, d'abord un club sans académie, sans école de jeunes est un club sans âme. Donc la jeunesse, ça représente la vie, ça représente l'espérance, ça représente un peu la folie, la motivation. Il est indispensable qu'un club dispose d'une académie avec un maximum de gamins. N'oublions pas aussi qu'à côté d'une équipe première, l'académie, il y a un aspect social qui est que tout club sportif doit essayer d'entretenir et de mettre à

niveau, de participer au développement des enfants et à l'éducation. Donc nous avons un rôle autre que celui de former des gamins pour le foot. Nous avons un devoir éducatif, un devoir social et par la même occasion, nous rentrons dans une politique générale de communes, de villes où il est clair que si on veut avoir de l'aide au niveau des administrations communales, de la politique, il faut développer une académie où nous allons prendre soin de la jeunesse de la ville, du village, du club. Donc c'est important. C'est essentiel. On ne peut pas imaginer un club de notre niveau s'il n'y a pas une académie de qualité. La seule remarque que je ferais, et ça je tire un peu la sonnette d'alarme, c'est que j'aimerais que les clubs, à partir du moment où ils ont des gamins qu'ils ont formés, leur donnent plus facilement leur chance au niveau du foot adultes, parce que c'est un cas encore un problème actuel. Beaucoup de clubs qui aiment avoir une académie développée. C'est important. Mais quand il s'agit de faire confiance à des garçons de leur académie pour les mettre dans une équipe première ou dans une autre équipe première, c'est toujours plus compliqué.

E : Mais par exemple, un club comme Bas-Oha où ils misent uniquement sur les jeunes, on peut le voir, parfois Bas-Oha, c'est parfois compliqué ?

MG : Mais bon, c'est un peu Bas-Oha l'exception qui confirme la règle. Donc ça veut dire que parfois, oui, ça peut varier d'une saison à l'autre. Évidemment, il y a les garçons qui partent. C'est difficile de l'empêcher, mais ça donne peut-être moins de garantie au niveau des résultats de l'équipe première. Mais bon, ce qui est important, c'est d'avoir une stratégie qu'au part du club, il a respectée.

E : OK, parfait, merci. Et encore une fois, au niveau de l'RBFA, est-ce qu'il y a des mesures plus ou moins au niveau du fair-play financier prévu par l'RBFA au niveau des instances belges que vous pouvez appliquer de manière assez rigoureuse pour éviter que les clubs fassent faillite assez vite ?

MG : Je pense que c'est bien. Je pense que ce sont des mesures d'aide et de collaboration, de conseils qui sont judicieuses parce que tout ce qui sort des instances fédérales ou autres, ou régionales, c'est sur base d'expérience et de statistiques. Donc là, ils ont un maximum de données dans les mains qui leur permettent d'établir des codes, des règles qui sont basées sur la réalité pour permettre et essayer d'éviter que les clubs, par manque d'expérience, de connaissance ou de compétence, ne commettent des erreurs trop facilement et se mettent en danger et ne mettent le club et les académies en difficulté. Donc moi, je suis favorable.

E : Ok. En effet, est-ce que ces mesures-là, vous devez vraiment les appliquer ? Je veux dire, quelles mesures, par exemple, l'RBFA évoque ou que les clubs doivent appliquer, par exemple, une des raisons, une mesure ou quoi ?

MG : Moi, je ne les connais pas, évidemment. Je ne les connais pas toutes et je n'ai pas de connaissance des règlements profonds. Disons que je pense que les mesures, les règles données, c'est comme dans la vie. Elles ne sont pas, évidemment, libres à chacun de les appliquer. Mais si on veut rentrer dans les codes et dans le dress-code, je dirais, de l'ACFF, il faut les appliquer. Mais vous avez autour de ça une marge de manœuvre. Et la marge de manœuvre, chacun l'utilise en fonction de ses possibilités, de ses

moyens et de sa volonté. Donc là, on n'est quand même pas... Mais pour obtenir la labellisation, par exemple, d'une académie, comment dirais-je, ou les licences au niveau d'un club, d'équipe première, là, c'est très strict. Mais bon, voilà, ça c'est... Il y a quand même des marges de manœuvre. On n'est pas que dans un régime communiste.

E : Et ma dernière question, de nos jours, ça concerne les salaires des joueurs. Est-ce que les salaires des joueurs ne peuvent pas être, par exemple, revus, même dans des clubs comme Stockay, qui n'est pas forcément encore un club professionnel, où les salaires peuvent déjà être élevés ou non, je ne sais pas. Mais est-ce que dans ce cas-là, serait-il possible de revoir les salaires des joueurs de nos jours, même en amateur, pour éviter que les clubs aient des difficultés financières ?

MG : Ça, c'est très simple. Les clubs doivent gérer leur entreprise en bon père de famille. Parce que des clubs comme Stockay, ce sont des petites voire moyennes entreprises. Là, c'est une question de gestion, d'intelligence. Ça, c'est la responsabilité des gens qui dirigent. Là, il faut gérer ça en bon père de famille, avec de nouveau une stratégie, des objectifs. Là, c'est comme une gestion dans un couple, dans un ménage. Moi, j'aimerais bien rouler en Ferrari, je n'ai pas les moyens, je n'achète pas de Ferrari. Oui, je me doute. C'est très simple. Il ne faut pas tomber dans... Il faut rester lucide et ne pas tomber dans les travers, ne pas se laisser influencer. Il faut rester pied sur terre. C'est tout, c'est très simple.

E : OK. Je pense que c'est bon pour moi. Merci en tout cas d'avoir pris du temps. Avec plaisir. Ça va. Merci, bonne journée encore à vous. Merci à vous, au plaisir. A bientôt, merci beaucoup. Au revoir. Au revoir, merci.

Retranscription Eric Cornelis

E : La première question est la suivante : pouvez-vous me décrire brièvement vos expériences dans le football ?

EC : Mes expériences dans le football ? J'ai 70 ans et je suis dans le football depuis 60 ans. Bien sûr, j'ai commencé comme joueur en bas de l'échelle. Et j'ai joué très tard en tant que vétéran. J'ai toujours été impliqué dans le football, j'ai formé des garçons. Une fois ma saison de joueur terminée, je suis allé dans les clubs pour soutenir Warnant. Et puis, vu que j'avais un bon contact avec les joueurs, le président m'a proposé de rejoindre le comité. J'ai donc rejoint le comité. Et puis de fil en aiguille, je suis devenu délégué de l'équipe. Et puis au décès du correspondant qualifié, j'ai pris la relève. Et puis je me suis investi dans Warnant, il y a 25 ans.

E : D'accord, parfait, merci. Alors, sur les questions spécifiques, que comprenez-vous de la crise financière dans le contexte du football belge ?

EC : Et comment un club comme Warnant a-t-il ressenti les crises, récemment il y a eu la Covid-19 ? Eh bien, c'était très difficile. Il ne faut pas oublier que Warnant est un club de villages. Il y a 600

habitants. Nous avons un sponsor majeur qui est notre président. Il est vrai que quand on a été champion en P1, on a fait 80 points sur 90. Il faut aussi assumer ça, on est monté en national. Le président avait toujours dit qu'on était déjà beaucoup trop haut en D3. Et bien sûr, la COVID-19 a changé certaines choses. C'est vrai que les joueurs étaient en stand-by. Il n'y avait plus de recette, plus rien du tout. C'était donc un peu la mort du football, entre guillemets. Et puis, comme le président était quelqu'un d'ambitieux, nous sommes revenus sur les mêmes bases, un an plus tard. Nous sommes montés en D2 à cause du COVID-19, car le championnat s'est arrêté. Et il restait quatre matches à jouer, nous avions cinq points d'avance. Et nous sommes officiellement passés en D2. Là aussi, le budget a été revu à la hausse, toujours grâce au président et à sa société. Et quelques autres petits sponsors sont venus s'ajouter. Petit à petit, on s'en sortait. Et puis, après, on a gagné toute la finale de D2, mais on ne pouvait pas monter plus haut car on n'avait pas de licence. Nous n'avions pas les infrastructures nécessaires. Et puis l'année dernière, nous avons été champions avec 72 points. Et ça évidemment, ça a été un trou dans le budget. Quand je parle de budget, nous vivons principalement des sponsors. Ce ne sont pas les entrées aux stades. Je prends par exemple, le match contre Ganshoren. Nous avons eu 41 entrées, avec des arbitres qui nous ont coûté 400, 500 euros. Ce n'est donc pas évident. Et comme je le dis toujours, si vous avez un club avec quatre sponsors, et qu'un part, il en reste trois. Ici, le président s'en va, ou n'en a plus.

E : Et justement, par rapport aux salaires des joueurs, je me demandais si les salaires des joueurs étaient assez élevés. Et n'est-ce pas une façon de les revoir aussi, même en D2, les salaires peuvent parfois coûter très cher aux clubs. Alors, comment revoir les salaires des joueurs pour que les clubs évitent des crises ou des difficultés financières ?

EC : Le problème du football belge, c'est que le football professionnel mange le football amateur. Si l'on parle de football amateur, alors il n'y a pratiquement plus de footballeurs amateurs, car tout le monde est rémunéré. Je parle des joueurs, les dirigeants sont bénévoles, heureusement, car sinon on ne parviendrait. Mais le problème, c'est que nous avons accepté une grande demande de la part des joueurs. Les joueurs de mon temps jouaient pour l'amour du maillot, on donnait 50 francs belges pour avoir une bière, pour laver notre maillot. C'est terminé ici. Les joueurs maintenant viennent pour l'enveloppe. Maintenant, bien sûr, nous devons respecter certaines échelles, les barèmes que nous devons accepter, qui, si je me souviens bien, s'élèvent à 4 500 euros par an. Mais ce n'est pas mal si vous disposez déjà d'un noyau de 20 joueurs. Donc revoir à la baisse ? Oui, c'est possible. Mais alors il faut redescendre en provinciale 1, 2, 3, 4. Une fois que vous êtes en nationale, il n'y a rien à faire. Et si on veut être compétitif, il faut aussi l'être au niveau pécunier.

E : D'accord. Oui, je comprends. Cela a du sens. Et au niveau de la Fédération belge, ou de l'ACFF, dans le cas des clubs francophones, quel est leur rôle ? Ont-ils un rôle, notamment face aux clubs en particulier ?

EC : Comme, par exemple, contribuer à rendre plus durables les difficultés financières que connaissent les clubs ? Ils n'interviennent pas. Oui, on a reçu une somme, parce qu'on avait des U23 de Seraing, et l'année précédente les U23 de l'Union Saint-Gilloise, parce qu'eux sont des clubs professionnels. Nous avons donc obtenu une rétribution, mais cela ne rend pas les choses positives non plus. Sinon financièrement, non, nous devons payer nos impôts. Non, il n'y a pas d'aide concrète à ce niveau. On doit se débrouiller.

E : Et au niveau des dispositions, par exemple en matière de contrôle, ont-ils le contrôle que les clubs devraient avoir ? Comme des audits, non pas des audits, mais des dispositions que les clubs doivent respecter ?

EC : Bien sûr, c'est pourquoi Warnant ne sait pas aller plus haut. Il y a la fameuse licence. Une licence qui comprend beaucoup de choses, bien sûr. Bien sûr, il faut être en règle fiscalement, avec l'ONSS et tout. Tout devrait être en ordre, mais le problème réside surtout dans les infrastructures. Nous avons besoin de suffisamment de terrains, nous avons besoin de suffisamment d'éclairage, nous avons besoin de 200 ou 300 lustres et nous avons besoin de gradins avec des places assises, ce que nous n'avons pas à Warnant. Donc, la licence reprend tout cela, et sans elle, on ne peut pas passer au niveau supérieur. C'est ce qui freine Warnant. C'est ce qui a arrêté Warnant.

E : D'accord, parfait. Et justement, au niveau des jeunes, des jeunes joueurs, investir dans les jeunes joueurs, avoir une certaine académie, n'est-ce pas une manière efficace de réduire ces risques, ces difficultés financières, en investissant dans la jeunesse ?

EC : Bien sûr, le problème avec Warnant, avec un seul terrain, c'est difficile pour nous d'avoir différentes équipes pour entretenir notre terrain A. En ce qui concerne Warnant, il y avait des équipes de jeunes, nous avions des champions en juniors, mais comme nous n'avions pas besoin d'installations pour les recevoir, je prends l'exemple du PI3, dans lequel il y a beaucoup de jeunes, qui doivent jouer, sur le terrain de Huy. Ou sur le terrain de l'Union Hutoise, donc ça ne nous arrange pas du tout. Et concernant les jeunes, nous les transférons chaque année dans les clubs voisins pour qu'ils puissent évoluer facilement. Quand j'étais à l'ACFF récemment, beaucoup de clubs disaient qu'on devrait faire des championnat U23. C'est vrai, c'est incroyable, même les U21. Mais un club comme Warnant, on a déjà difficile d'avoir trois moins de 21 ans pour l'équipe première, sil il faut en avoir 15 pour faire une équipe compétitive c'est impossible. Les grands clubs viennent les chercher, les Standards, les Eupen, Tournai, La Louvière, Tubize, ils viennent chercher tous les jeunes. Et bien sûr, nous n'avons pas la capacité de les conserver.

E : D'accord, intéressant. Il faut donc une certaine gestion pour garder ces jeunes, avoir une certaine académie ?

EC : Bien sûr, vous devez également être entouré. Désormais, tous les entraîneurs doivent être brevetés. Vous ne pouvez plus avoir un homme qui vient vous donner un coup de main juste comme ça. Il faut des gens brevetés, ce qui est aussi très difficile à trouver, car ils sont immédiatement embauchés ailleurs.

Et puis cela prend du temps et il faut les rémunérer. C'est donc une solution assez difficile à mettre en place.

E : Peux-tu seulement corriger mes fautes d'orthographe et de grammaire ? Et encore une petite question sur les sources de revenus : On entend beaucoup parler, comme des clubs amateurs, des buvettes. N'est-ce pas une source de revenus importante ?

EC : C'est la source de revenus. En dehors du sponsoring, mais bon. Mais la buvette, c'est une source de revenu. Bien sûr, c'est ce qui fait tourner l'ensemble. C'est aussi ce qui permet de boucler les budgets. C'est la buvette qui fait tourner tout. En dehors du sponsoring, bien sûr. Mais encore une fois, quand vous... Nous sommes allés jouer à Mons, il y avait plus de 1 000 personnes. Bien évidemment, la buvette tourne. Quand vous avez 50 entrées, bien évidemment, la différence est là. Ce n'est donc pas évident. Un club du village, ce sont souvent les mêmes personnes que l'on croise autour du comptoir qui apportent leur attention. Et puis il y a l'évolution des prix aussi, qui fait que le verre de bière devrait être fixé à 2,50 euros. Ce n'est donc pas toujours évident. Au lieu d'en boire cinq, nous en buvons plus que deux ou trois. C'est donc difficile. Et heureusement la buvette tourne, mais c'est difficile. Et c'est la principale source de revenus avec bien évidemment le sponsoring. Avec la crise qu'on a eue, le COVID, les sponsors de l'Horeca, eux aussi, ils ont revu leur donation à la baisse. Pour pouvoir continuer à faire tourner leur établissement. D'accord, parfait. Merci. Je ne sais pas si vous souhaitez ajouter quelque chose de plus ? Non, pas personnellement.

E : Parfait Merci beaucoup à vous en tous cas.

Retranscription Thiery Demolie

E : Bonjour, la première question, ça serait, est-ce que vous pouvez me décrire un peu votre expérience dans le football et depuis combien de temps vous êtes à Rebec ?

TD : D'accord. Ben voilà, pour la petite histoire, moi, j'ai été président pendant 15 ans. D'accord. Ben voilà, pour la petite histoire, moi, j'ai été président pendant 15 ans. Donc, je suis là depuis 15 ans. J'ai commencé en troisième provinciale. En troisième provinciale, où Rebec était encore dans l'ancienne réforme, où il y avait des séries provinciales, la série promotion, et puis les séries 1, 1ère, 2ème et 3ème division. Donc, on est monté de 3ème en 2ème provinciale, de 2ème en 1ère provinciale, de 1ère provinciale en promotion. Cela étant, il y a eu la scission entre les deux fédérations flamandes et francophones. Donc, l'ACFF fait le côté flamand. Et là, cette année-là, ils ont créé une D3 amateur, une D2 amateure et une D amateur. Et c'est là où ils ont fait un petit championnat avec la D1B et la D1. Et là, nous, on est monté de 3ème amateur en 2ème amateur. OK, ça va. Ça, c'est le côté sportif.

E : OK, parfait. Et comment vous pourriez décrire brièvement ce que vous comprenez par les crises financières dans le contexte belge, dans le contexte du football belge, pardon. Et comment un club comme Rebec a pu ressentir les impacts des crises au fil des années ?

TD : On parle beaucoup de la crise énergétique. Mais je pense que le football subit un peu ce que le monde subit. Le football reflète la vie de tous les jours. Ça veut dire qu'il y a eu plusieurs changements. Déjà, la première chose, c'est la scission. Pour des clubs comme nous, ça a été une catastrophe. Parce qu'ils ont vraiment coupé le championnat avec cette série promotionnaire, avec la série D2 et D3 amateur. Maintenant, nous, ici en D2 amateur, les trois quarts de match, on les joue à la moitié du côté de Liège. De Liège, du côté du Namurois. On a des déplacements très loin. Ce qui veut dire aussi, c'est que des déplacements très loin, les jeunes payaient des frais de cars, les supporters suivent moins. Beaucoup moins qu'à l'époque en promotion. C'était plus régionalisé. Il y avait plusieurs promotions. Je crois qu'il y en avait trois ou quatre. Et nous, on jouait en promotion. On jouait contre des équipes flamandes, comme Alpes et Pinguin, par exemple. Pour donner un exemple. Alors que maintenant, ces équipes-là jouent du côté flamand et nous, on joue du côté francophone. Nous, à Rebec, à tout cas, au moment où il y avait des promotions, les Liégeois jouaient avec les Liégeois. Les gens de Bruxelles jouaient avec les gens de Bruxelles.

E : Donc c'était plus régionalisé ?

TD : Tout à fait, Pour moi, ça, c'est un premier échec. Pour moi, c'est une mauvaise décision. C'est les politiques qui ont voulu ça. Je pense que c'est les politiques qui ont voulu ça. Et les deux. Pour aussi octroyer des budgets, les Flamands et les Wallons donnent des budgets aux Wallons. Et comme il n'y a pas d'argent aux Wallonies, ça veut dire que, comme on dit chez nous, le football wallon est dans le cul du bonnet. Tout simplement. Parce qu'il n'y a plus d'argent. Il n'y en a jamais vraiment eu. Il y en a encore moins maintenant. Au niveau des subsidies provinciales, la communauté française, à l'époque, avait beaucoup plus de moyens pour les installations, pour l'ADEPS, etc. Maintenant, il n'y a plus rien. Et puis, le Covid n'a rien arrangé, évidemment.

E : Le Covid a aussi dû avoir un gros impact pour des clubs amateurs comme le vôtre ?

TD : Ça, c'est la deuxième vague. Les gens, aujourd'hui, ils préfèrent regarder un match à la télévision plutôt que de venir voir un match comme on faisait avant avec des copains. Donc, le Covid, ça a changé un peu les mentalités. Les gens sortent un peu moins, aussi, je trouve. Et le troisième phénomène, c'est le côté économique. C'est qu'aujourd'hui, les gens voient ça quand on fait des événements gastronomiques ou des événements sportifs. Pour donner un exemple, à l'époque, il y a 14 ans, quand on faisait une kermesse au moule, on faisait 700 kilos de moule. Maintenant, on en fait plus de 300. Ça a bien diminué. Je donne un exemple. Quand on fait un tournoi, maintenant, sportif, les gens viennent avec leur sandwich et leur Coca dans leur mallette, ce qu'on n'a pas connu à l'époque. Parce

qu'économiquement, les gens, ils ont dû difficile et ils dépensent de moins en moins dans les clubs. Ils prennent leur bouteille d'eau, ils prennent leur Coca et on ne peut pas les interdire. Mais bon, ça fait moins tourner les buvettes, ça fait moins tourner tout. Donc, ce n'est pas lié au football, c'est lié à ce que les gens... Tout ce qu'on vit aujourd'hui, l'inflation, le manque de moyens des gens, la crise comme elle est, ça touche le sport et certainement le football.

E : OK, merci. Est-ce que, par exemple, pendant la crise du Covid ou lors des inflations, la Fédération belge vient en aide à des clubs comme….

TD : On a eu une aide à l'époque, on a eu une aide de la région, je pense, par affilié ou club, on a reçu un aide en X. Donc, ça nous a permis de passer nos engagements qu'on avait, par exemple, qu'on avait avec des... Enfin, avec des... Comment dirais-je ? Des engagements qu'on avait avec différentes personnes. Pendant le Covid, il faut savoir que les matchs et la compétition des équipes premières avaient été annulées. Par contre, on a continué à s'entraîner, même s'il n'y a pas de compétition. On a continué à s'entraîner avec les gens. Donc, il n'y avait plus de rentrées, mais il fallait qu'il y ait l'eau, l'électricité, il fallait payer les coachs. Donc, il y avait un minimum, il n'y avait plus de buvette. Et là, ça nous a permis quand même à sortir la tête de l'eau.

E : Et une autre question sur la Fédération belge. Est-ce qu'elle vous impose certaines règles ? Est-ce qu'elle vous cadenasse un peu ? Ou elle vous laisse assez en liberté ?

TD : Non, mais la Fédération... Aujourd'hui, là, comme je dis, il y a la Fédération nationale qui est tout de suite tout. Et puis, il y a les deux fédérations, francophone et flamande. Donc, aujourd'hui, nous, le club, c'est nous qui le faisons vivre. Je crois qu'aujourd'hui, c'est ça. Un club comme nous, en cotisation, la CFF, ça coûte au moins 15 000 euros par an. Ah, OK, d'accord. Donc, je ne pense pas que l'ACFF gagne de l'argent. Parce qu'il faut payer, l'équipe première, on doit payer les arbitres, on doit payer les cotisations, les assurances. Mais bon, c'est un peu le serpent qui tourne après sa queue. L'ACFF, ils ont payé ses infrastructures, ils ont payé ses frais, par le biais des rentrées d'argent des petits clubs comme nous. Mais bon, de toute façon, pour faire court, il n'y a plus d'argent dans le football amateur. Et j'ai lu un article sur le boulevard professionnel. Je crois que tout le monde perd très vite avec le professionnel. Je crois que c'est d'être remporté à 400 millions d'euros de tarifs.

E : Donc il n'a plus trop d'argent dans le foot amateur ?

TD : Il n'y a plus d'argent dans le monde amateur. Moi, c'est ma dernière saison. Les parents ont dû difficile à payer leurs cotisations, comme je l'ai dit. Tout augmente, les équipements augmentent, les entraînements, les fédérations demandent de plus en plus de conditions pour avoir les labels. On a un label 3 étoiles, on a formé des entraîneurs, on va avoir des entraîneurs diplômés, des entraîneurs qui

exerçaient des formations. Tout en est à bon niveau aujourd'hui, mais ils mettent des choses en place qui sont difficiles à gérer pour nous.

E : Ok, ça va. Et une dernière question, c'est au niveau des joueurs. Est-ce que, pour votre club et pour d'autres clubs, est-ce que vous pensez que c'est une bonne stratégie d'avoir un bon centre de formation, un bon centre de formation, une bonne académie ?

TD : En fait, il faut dire les choses. Avoir un bon centre de formation, ça demande quand même beaucoup d'investissement. Alors, quand on a de l'argent, c'est bien, c'est bien d'investir dans les jeunes, mais je dirais qu'un club comme Rebec, dans mon noyau de 20 joueurs, j'ai deux joueurs qui sont issus du centre de formation. Parce qu'une fois qu'ils sont bons, ils vont plus haut. On les forme jusqu'à 14 ans, et après, on n'a plus rien. On n'a plus rien parce qu'on n'a pas d'argent, très peu d'argent, on a très peu d'argent autour des joueurs qu'on forme. Oui, de temps en temps, il y a une pépite qui sort, et puis le pépite qui sort, ils sont dans des clubs comme en vrai, Genk, Standard ou Bruges, mais ce que la Fédération a peut-être oublié, c'est que tous ces joueurs, Eden Hazard, Kevin De Bruyne, avant d'aller à Genk, avant d'aller à Lille, avant ils étaient dans des clubs comme Rebec, ils comprennent le compte, et à un moment, s'il n'y a plus de clubs amateurs comme nous, en fait, il y a des clubs comme Anderlecht qui ne forment pas, qui font du scouting. Je ne sais pas si tu as vu mais cette semaine Anderlecht a acheté un gamin de 13 ans, enfin un contrat d'un gamin de 13 ans, tu l'as vu ?

E : Oui, j'ai vu, oui, j'ai vu, ça hier.

TD : Alors, aujourd'hui, le gamin il joue depuis ses 5 ans, il a 13 ans, ça fait 8 ans qu'il joue. Ce n'est pas Anderlecht qui l'a formé. En fait, ces clubs-là, aujourd'hui, ils font du scouting, ils font de la détection, mais ils font la formation après, la post-formation. Aujourd'hui, l'Union, l'Union Saint-Gillois, il n'y a aucun, je ne pense même pas qu'il y a, dans le noyau, il y avait un joueur, je ne crois pas qu'il y a 3 Belges. Et des 3 Belges, il n'y en a aucun, aucun des joueurs qui sont au-dessus de la formation des jeunes. Donc, tu vois, quand tu me parles, est-ce que c'est important de faire une formation des jeunes ? Oui, mais je pense que le futur, il y aura vraiment du business qui sera fait dans les clubs professionnels. Pour ceux qui s'en sortent bien, pour ceux qui n'ont pas d'aide, il y en a très peu. Je pense que Charleroi, en Belgique, est un seul club qui n'est pas endetté et il joue pour ne pas descendre. Donc, à part les Messis et les clubs de prisonniers étrangers qui mettent de l'argent, je ne vois pas l'intérêt aujourd'hui, je n'ai pas encore compris leur intérêt parce qu'ils perdent tous de l'argent. On va arriver, je pense, avec du vrai football amateur. Vraiment amateur où les copains vont boire des bières après le match et après les entraînements. Mais on va arriver à des vrais amateurs et de l'élitisme avec une quinzaine de clubs en Belgique qui seront gérés par des étrangers. Je pense, le temps que ça dure. Aujourd'hui, ils ont été repris, ils ont investi 3 ou 4 ou 5 millions. Et le standard, c'est pareil. Aux Standard, ils ont été repris il y a quelques années quand Cooke est parti par des Américains aussi. Je

pense qu'ils n'ont même pas la licence. Je pense qu'ils ne vont peut-être pas rester en D1B., ils vont peut-être redescendre en D1A. amateur. Donc, pour moi, le football s'avère tout doucement. Ce n'est pas gué à entendre. Il y aura des grands clubs, des grands championnats européens comme on vit maintenant où le niveau est tellement haut et tellement beau à voir. On voit encore le match d'hier du Real ou le PSG qui sont gérés au Manchester City. Je ne sais pas si tu as vu la trilogie sur Netflix. Le mec, il a investi combien de millions ? Combien de centaines de millions ? Et là, le football est resté là et le reste, ça sera des... On est dans le fond d'un panier de graves à nous. Voilà, ça c'est un peu ma synthèse avec l'expérience que j'ai.

E : Merci beaucoup pour avoir pris du temps de répondre à mes questions !

Retranscription Louis Demoulin

E : Bonjour, merci d'avoir bien voulu faire cet entretien avec moi. Donc la première question est ce que vous pouvez vous présenter et parler de votre expérience dans le football ?

LD : Bonjour, ben moi c'est Louis. Depuis que je suis petit je joue au foot et j'ai toujours été passionné de football. Ya quelques années, j'ai entendu parler d'une division amateure dans le football belge qui est l'ABSSA. Donc enfaite ce que ça signifie, c'est l'Association Belge des Sports du samedi Après-midi. Cette association elle encourage la pratique sportive à tous les niveaux et à tous les âges.

E : Donc des gens de tout âge peuvent se retrouver dans cette ligue ?

LD : Oui mais normalement c'est jusque 35 ans, sinon on passe chez les seniors.

E : Et donc vous avez créé une équipe ?

LD : Oui depuis quelques années, avec des amis, on a créé notre équipe et j'en suis le président. Donc chaque semaine on joue des équipes de tout âge. Par exemple, l'autre jour on a joué contre des jeunes de 18-19 ans et la semaine d'avant on a joué contre des hommes de 30 ans. Donc l'ABSSA est vraiment une très bonne idée de la fédération et permet de faire du football à tout âge. Aussi il n'y a pas besoin d'avoir un gros niveau. L'ABSSA est inclusive. Le but est de participer. Ok merci. On va rentrer dans les questions plus techniques.

E : Pourriez décrire brièvement ce que vous comprenez par les crises financières dans le contexte belge, dans le contexte du football belge, et comment des équipes d'ABSSA font face à ces crises ?

LD : Alors, moi je comprends par-là surtout la crise du Covid. Enfaite c'est un peu la seule crise que j'ai vécu. Fin je veux dire que la crise financière de 2008, je ne l'ai, pas vécue mais le covid a été très

problématique pour nous. Quand vous créez une équipe d'ABSSA vous devez trouver un sponsor, des jeux de maillots et un terrain homologué. Et on doit payer les infrastructures que l'on utilise. Ce sont nous les joueurs qui doivent payer. On doit aussi payer la fédération. Donc ça représente quand même pas mal de dépenses.

E : En général, quel est le montant de la cotisation ?

LD : Les joueurs doivent payer 150 euros par an mais ce montant dépend de pleins de trucs comme j'ai dit avant et en plus l'année prochaine elle diminue. Mais durant le Covid, la saison a été arrêtée plus tôt que prévue. Ça veut dire qu'on a dû rembourser une partie de la cotisation aux joueurs donc on était … en gros déficit.

E : Et vous avez continué les entrainements ?

LD : Non on n'a pas pu. On a dû attendre longtemps. Non, non, nous du coup, on n'a rien pu faire, on était dans notre canapé à attendre une décision qu'on pourrait jouer, mais sinon, non, c'était long. Le Covid, on a perdu quand même pas mal d'argent et on a dû quand même payer les infrastructures parce qu'on dépendait d'un stade qu'ils sont obligés de continuer à payer, sinon ils sont obligés de continuer à payer l'électricité, les gens qui travaillent là-bas, donc oui, nous, c'était une année assez difficile.

E : Et est-ce que durant ces crises, la fédération vous aide au niveau financier ?

LD : Alors oui elle aide mais pas trop non plus. Elle nous a permis de diminuer les cotisations mais elle reste quand même sévère. Donc oui pendant le covid se fut impossible de payer toutes les cotisations puisque l'on a dû rembourser la moitié aux joueurs. Ducoup, la Fédération nous a permis de diminuer cette cotisation mais c'est la seule aide. Comme nous louons nos terrains à un club de football, nous devons donner des dates au club qui nous loue le terrain. Enfaite, ce que je veux dire, c'est qu'on doit donner une date pour le début des entrainements et une date pour la fin des entrainements. Comme pour les matchs. La Fédération n'a pas pu nous aider dans ces finances-là. En plus, la RBFA est très stricte. Les amendes pour les cartons rouges et jaunes sont assez chères. Et y a des clubs d'ABSSA qui n'ont parfois pas respectés les règles et l'amende fut salée. Par exemple, une équipe a fait jouer un joueur sous un faux nom et la Fédération leur a donné une amende de 1900 euros. C'est presque la moitié des cotisations. Nous on veut juste jouer au foot.

E : Ah oui donc elle est assez stricte sur les règles ?

LD : Oui tout à fait. Il est normal que les équipes soient sanctionnées lorsqu'elles ne respectent pas les règles. Mais selon moi un forfait est déjà assez. En ABSSA, il est très facile d'être sanctionné. Si un joueur perd sa carte d'identité, il ne peut plus jouer même s'il a un papier avec une déclaration de la commune comme quoi il a perdu sa carte d'identité. Comme je l'ai dit tout à l'heure, l'objectif des

ABSSA, c'est de s'amuser et de jouer au football. Donc oui il faut sanctionner mais les amendes sont parfois abusées.

E : Et êtes-vous payé pour avoir ce rôle de coordinateur ?

LD : Je pourrais demander aux joueurs mais je le fais bien évidemment avec plaisir et par passion. Il ne faut pas s'attendre à toucher de l'argent en équipe amateur comme les équipes d'ABSSA. Donc il n'y a pas d'argent dans les équipes d'ABSSA ? Non, nous devons juste créer notre équipe et après nous amuser sur le terrain. Nous avons juste à répondre aux critères de la Fédération.

E : OK merci, et bien que vous n'ayez pas de centres de formations. Qu'en pensez-vous et est-ce que cela pourrait-être une stratégie efficace ?

LD : Donc nous nos joueurs sont pour la plupart des joueurs qui ont évolué dans des équipes de jeunes depuis tout petits. Puis vers 17-18 ans, les joueurs se spécialisent dans le football où ils se consacrent à d'autres choses car à un certain moment il n'y a plus moyen de continuer car le football est très compétitif. Mais pour revenir à ta question, oui avoir un centre de formation est très important pour les clubs de football. Il n'y a rien de plus beau que de voir des jeunes évolués jusqu'en équipe première. Quand on voit Anderlecht qui ces dernières années ont lancé plusieurs jeunes, c'est parfait pour eux d'un point de vue financier mais aussi d'un point de vue global. C'est des dépenses en moins et en plus cela donne envie à d'autres jeunes du pays de se rendre dans leur centre de formation car ils se disent que tout est possible. Donc pour moi oui c'est important d'avoir un centre de formation mais il faut rester cohérent. Si on investit beaucoup d'argent dans ses jeunes, c'est pour les utiliser plus tard et pas les laisser partir et ne jamais leur avoir donné une chance.

E : Merci beaucoup pour avoir répondu à mes questions !

Retranscription Michele Arcq

E : Donc d'abord, la première question, ce serait, est-ce que vous pouvez-vous présenter et parler de votre expérience dans le football ?

MA : Ça fait une dizaine d'années, en tout cas comme correspondant qualifier et maintenant président du club en plus. Donc le correspondant qualifié, c'est la personne qui est en relation avec la fédération. C'est la seule personne que la fédération connaît dans un club, en fait. C'est son point de contact.

E : OK. Et est-ce que vous pouvez parler un peu du club AFCCM Braine ?

MA : Alors, l'AFCCM est un petit club amateur, essentiellement orienté vers le sport pour les enfants. Notre objectif, c'est le sport pour tous, absolument. Donc on tient absolument à ce que chaque enfant inscrit dans le club ait sa part de temps de jeu lors des matchs, sa part d'entraînement bien suivi, quel

que soit son niveau et sa qualité sportive. L'objectif, c'est vraiment le développement et le bien-être des enfants au sein du club. Tout le monde joue, quel que soit le niveau. Chez nous, ce n'est pas de sélection, voilà. Ça, c'est vraiment la première chose. Après, on a une équipe première qui est un petit peu l'aboutissement de quand on arrive enfin à avoir des enfants issus du club qui arrivent en équipe première. C'est un petit peu une belle réussite, évidemment. Maintenant, ça bouge beaucoup au niveau des équipes d'âge 15 ans, 16 ans, 17 ans, on n'a plus rien pour le moment parce qu'à la suite du Covid, effectivement, toutes ces équipes-là se sont arrêtées et les enfants n'ont pas repris dans ces équipes-là. Donc on a perdu toutes ces équipes.

E : OK. Donc maintenant, prochaine question, est-ce que vous pouvez décrire brièvement ce que vous comprenez par les crises financières dans le football belge et comment le Covid, par exemple, a affecté l'AFCCM ?

MA : Au niveau financier, ça a encore été parce qu'on a un frais de charge. Donc on n'a pas de charge, on a juste un loyer à payer. Donc il n'est pas élevé et qu'on n'est qu'un parvenu à payer. On a reçu des aides financières de la province à ce niveau-là, donc ça nous a suffisamment aidés. Ça a bien compensé les pertes financières de la buvette, par exemple, parce qu'évidemment, plus de match, plus de buvette. Oui, ça représente une grosse source de revenus. Oui, mais bon, ce n'est plus vraiment une très grosse ressource de revenus parce que comme on n'a plus d'équipe d'âge à partir de 12 ans, les gens dépensent de moins en moins d'argent. Ça, cependant, c'est un impact du Covid aussi. Ils n'ont plus d'argent, donc on ne rentre même plus à la buvette pour prendre un café ou un coca ou rien du tout. Les gens ne dépensent plus un franc après les matchs, ni avant, ni pendant, ni après les matchs. Ils viennent voir leur gosse, ils vous foutent et puis ils s'en vont. Est-ce que vous avez des aides, par exemple, de la Fédération belge durant la crise ou pas du tout ? Alors, des aides de la Fédération, nous avons annulé les cotisations de la Fédération pendant toute la période du Covid. Donc, pendant pratiquement un an, on n'a pas payé de cotisation à la Fédération. Donc, ça représente 12,50€ par an par personne. Donc, malgré tout, on n'a pas dû payer ça.

Devez-vous payez les infrastructures ? Alors, non nous, ça fait partie du collège et ça fait partie de notre loyer. Et donc, ils n'ont pas modifié le loyer. Mais nous, on a payé le loyer pendant tout le Covid pour qu'ils ne nous réclament pas un supplément. OK, d'accord. Voilà. Mais sinon, les infrastructures, ça appartient au collège et du coup... Oui, ça appartient au collège et nous, on ne doit rien faire spécifiquement. Ils ne tiennent pas beaucoup non plus, mais on n'a pas eu à investir les choses dans l'infrastructure par rapport au Covid. OK, ça va. Oui, quand même, on a dû remplacer les éclairages parce que c'était des éclairages halogènes et qu'ils ont beaucoup insisté pour qu'on passe au LED, évidemment, pour avoir... Ça coûte beaucoup moins cher parce que c'est eux qui payent la facture, pas nous. C'est tout. Et donc, on a fait... On a investi là-dedans.

E : OK. Et une question que vous avez déjà un peu répondue, c'est est-ce que la buvette ou les fêtes organisées, comme par exemple la Saint-Nicolas, dont je me souviens, ça représente une grande partie des revenus pour un club comme ça, un peu familial ?

MA : Pas une grande partie, mais ça aide, évidemment. Et déjà, comme il y a beaucoup d'équipements de moins et que les gens n'ont plus vraiment beaucoup d'argent, ils participent de moins en moins à ce genre de fêtes dès que ça coûte un tout petit peu d'argent. Donc, ce qu'on arrive encore à faire maintenant, c'est des petits barbecues, hamburgers ou autres, mais plus un repas plus cher parce qu'une famille de 3, 4, 5 personnes qui doit payer 10, 15 ou 18€ par personne pour manger ne vienne pas. OK, d'accord.

E : Et une dernière question, comment ça se fait que c'est si difficile de garder des jeunes joueurs ici du club ?

MA : Alors, au niveau du Covid, je crois que les jeunes ont pris goût à ne plus rien faire. OK. À éventuellement faire d'autres sports plus individuels qui étaient moins réglementés que les sports collectifs parce qu'à un moment donné, on ne pouvait plus faire de matchs, on ne pouvait plus faire d'entraînement au-delà de 12 ans. Donc, pendant très longtemps, tous ceux au-dessus n'ont plus pu s'entraîner. Et bon, du coup, les jeunes ont trouvé d'autres activités. Et déjà, c'est à un âge où les jeunes arrêtent parce qu'ils ont des petites copines, ils veulent sortir, ils font autre chose. Mais en plus, là, ils ont vraiment pris l'habitude de faire autre chose. Oui. Ça, c'est une chose. Et puis nous, on a dû arrêter parce que finalement, on n'avait plus que 5-6 joueurs par équipe. Mais pour jouer à 11, ça ne marche pas. Oui, c'est un peu difficile. Il faut une vingtaine de personnes. Et ceux qui arrivaient étaient des débutants. Et à 12 ans, 15 ans, débutants, ce n'est pas possible. C'est beaucoup trop faible pour garder ceux qui avaient déjà un certain bagage. C'est balistique. Alors du coup, ils s'en vont et il y a d'autres clubs qui ont encore des équipes.

Ah oui et un autre impact de la crise est que tout ce qui est équipements, maillots, tenues, ballons, etc. Fin tous ces prix ont augmenté. Donc nous avons dû nous adapter à ces changements en augmentant la cotisation. Et pour un club familial c'est dur de garder les joueurs.

E : OK, ça va. Merci beaucoup, en tout cas.

Retranscription Olivier Houben

E : Bonjour, pouvez-vous vous présenter et parler de votre expérience dans le football ?

OH : Voilà, moi je m'appelle Olivier Houben, j'ai un peu moins de 30 ans d'expérience en termes de gestion de club, 28 ans pour être précis. Et vous avez toujours été ici ? J'habite actuellement à Waterloo, un an et demi à Tubize à l'époque en D1 et deux ans à Braine l'Alleud comme directeur sportif.

E: Au Gaston Reiff?

OH: Oui. Ici à Waterloo, principalement dans une fonction sportive au départ comme manager des équipes seniors, mais évidemment j'ai fait bien d'autres choses puisque mes bureaux sont au club, donc je travaille sur la gestion des équipements, l'organisation du site en général. Évidemment, le management des équipes seniors, il y a encore différentes choses. Disons que j'ai un certain nombre de casquettes.

E : Et l'équipe première de Waterloo est bien en provinciale 1 ?

OH : Oui bien sûr.

E : Donc, deuxième question, c'est pouvez-vous décrire brièvement ce que vous comprenez par des crises financières dans le contexte du football belge et comment Waterloo a pu réagir face à ces crises financières ?

OH : Je ne sais pas de quelles crises on parle réellement, parce qu'effectivement il y a eu la période Covid qui a été un peu compliquée pour pas mal de clubs, mais pour moi c'était un faux problème parce qu'en définitive l'arrêt des compétitions a aussi provoqué l'arrêt des paiements de joueurs par exemple. Si les matchs n'ont pas lieu, les joueurs ne jouent pas, si les joueurs ne jouent pas, les joueurs ne sont pas payés.

E : Mais n'y a-t-il pas eu des frais supplémentaires ?

OH : L'arrêt des loyers, l'arrêt des frais ? Oui, il y a eu un certain nombre de frais qui nous ont été évités par la commune par exemple. On n'a pas dû payer pendant un certain temps les locations des terrains par exemple ou locations d'abus vêtes puisqu'ici nous sommes locataires, le club a fêté son centenaire dans deux ans, mais le club reste locataire des infrastructures sportives, donc locataire principal évidemment avec un certain pouvoir de décision communément avec la commune, avec l'administration communale, mais on reste locataire, donc on paye un loyer. Et donc le loyer nous a été évité, disons que la commune a fait de gros efforts aussi au moment du Covid, ce qui nous a permis de passer au travers sans trop de difficultés en définitive. Alors après, crise financière peut-être dans les clubs où ils payent très cher leurs joueurs, mais pas chez nous. Et on ne peut pas parler de crise à proprement parler, au contraire, le club se porte mieux aujourd'hui qu'il ne se portait il y a cinq ans. Donc voilà, je n'ai pas le sentiment d'une crise en tout cas.

E : Donc les salaires massifs des joueurs de certaines équipes peuvent être revus drastiquement en cas de crises ?

OH : Oui les clubs qui payent des gros salaires aux joueurs peuvent éprouver plus de difficultés en cas de crises. Le Covid n'a pas eu un fort impact sur le club de Waterloo ? Pour l'instant, le Covid n'a pas eu un impact. Je pense que beaucoup de gens se sont cachés derrière le Covid pour cacher un certain nombre de problèmes qu'ils connaissaient déjà dans leur club par avant. Et en définitive, nous, on n'a pas souffert du Covid. On aurait pu, effectivement, on est passé à côté de très jolies recettes, on n'a pas

pu faire nos tournois, mais en même temps, on n'a pas dépensé d'argent non plus. Dans un club bien géré, je pense.

E : Parce qu'il y a d'autres clubs amateurs qui nous disaient, par exemple, qu'à cause du Covid, ils ont dû fermer. Et du coup, que les buvettes, ça représentait quand même beaucoup dans leurs recettes.

OH : Oui, j'entends bien que ça représentait beaucoup. Mais en même temps, quand ils étaient fermés, ils ne dépensaient rien. Oui, c'est vrai. Donc, tout au plus, je dirais que ce qui a posé des problèmes, c'est par exemple la commande des packs, qui représente un montant très important. Dans la majeure partie des cas, d'ailleurs, le montant le plus important qu'un club a à dépenser sur une saison. Encore une fois, ça dépend comment est géré l'équipe première. Mais en tout cas, chez nous, c'est le cas. Là, les packs, s'ils étaient commandés effectivement les jours en n'étant pas là et la compétition n'ayant pas lieu, c'était délicat parce qu'il fallait investir dans les packs et il fallait les avoir payés. Le Covid a démarré un 12 mars. Nous avons été mis à l'arrêt un 12 mars. Le mois d'avril est le mois où nous réservons nos équipements au bout de la saison d'après et nous passons généralement commandes au mois de juin pour être livrés au mois d'août. Donc, on n'a pas commandé. Encore une fois, c'est une question de gestion. Moi, je ne vois pas en quoi, dans un club n'ayant pas de dette, n'ayant pas de passif, qui est géré, on va dire que le Covid a été un frein, que les joueurs ont perdu un an, que, évidemment, ça a été gênant. Enfin, voilà, parce qu'on a dû s'organiser pour pouvoir entraîner les enfants, entraîner les joueurs, alors qu'il y avait d'énormes restrictions. Donc, on a eu quelques frais néanmoins, mais bon, tout le monde y a mis la main. Je veux dire, les entraîneurs ont dit OK, nous, on est conscients du problème. Le club ne prend pas d'argent. Donc, quand on peut entraîner, on le fait. Certains entraîneurs ont travaillé gratuitement. Voilà, les joueurs n'étant pas rémunérés ou pas défrayés, je ne vois pas. Quand on commande une bière, il faut la vendre. Si on ne commande pas la bière, on n'a rien perdu. Donc, je veux dire, l'un dans l'autre, les pertes ont été très peu importantes, encore une fois. Ce qui a été embêtant, peut-être, c'est les fermetures successives. C'était la première très longue fermeture qui nous a permis de nous organiser dans le parc. On a pu prévenir les choses. Quand on nous a refermés en décembre 2021, jusqu'au 30 janvier 2022, là, ça a été plus gênant, parce que là, on était en plein fonctionnement. Il y avait eu des dépenses de fête. On s'est retrouvés avec de la marchandise qu'on ne pouvait pas vendre. Oui, mais on parle d'un mois et demi. Ça n'a pas eu un impact exceptionnel sur la durée totale de la pandémie. Donc, nous, personnellement, au club, chez nous, en tout cas à Waterloo, on n'a pas vécu ça comme une catastrophe.

E : Au niveau de la Fédération Belge de football, elle est venue en aide ou pas du tout ?

OH : Oui, ils ont mis en place une aide que tu dois connaître. Ils ont mis en place une aide COVID à l'époque qui correspondait à un montant de 40 euros, si je ne m'abuse, qui nous était versé par joueur affilié. Donc, nous avons dû, à une époque, entre mars 2020 et le 31 décembre 2020, mais je ne me

souviens pas de la date exacte, pour la saison suivante, on a dû remettre des listings d'affiliés, des choses comme ça et tout. Et puis, il y a un calcul qui a été fait par l'ACFF et on nous a remis une prime. Et nous avons, à l'époque, touché une prime d'à peu près une quinzaine de milliers d'euros qui correspondait au nombre d'affiliés multipliée par un montant X. Et donc, ça, c'est l'aide que l'on a reçue. C'est la seule aide que l'on a reçue, hormis un certain nombre de factures aussi. L'ACFF n'a pas fait de factures pendant tout un temps, ce qui semblait assez logique. Ça, ça a duré quelques mois, mais c'est tout.

E : Maintenant, je vais parler des solutions qui pourraient être mis en place. Est-ce qu'investir dans un bon centre de formation est une stratégie efficace ?

OH : C'est évidemment la meilleure solution, parce que tout le monde souhaite, tout le monde rêve que de ça, que de pouvoir jouer ses jeunes joueurs en équipe senior. Mais après, dans beaucoup de clubs, les équipes seniors jouent à un niveau qui est difficile à atteindre par les jeunes, parce que le niveau de la formation n'est pas suffisant pour emmener ses jeunes dans ces équipes-là, premièrement. Deuxièmement, dans certains clubs, il n'y a pas une volonté absolue des jeunes d'aller jouer en équipe première un jour. Dans beaucoup de clubs, et pour un certain pourcentage des parents, d'abord, le foot est une garderie où on y dépose ses enfants pendant 2 heures et on va s'occuper de ces bazars. Et pour d'autres qui sont impliqués, oui, ils rêvent que leurs enfants arrivent un jour, mais souvent, ils rêvent d'un niveau supérieur au nôtre, qu'ils n'atteindront jamais pour la plupart, il y a un élu par an et encore même pas. Donc oui, on en rêve tous, mais ce n'est pas simple, parce qu'on n'a pas toujours les moyens, que ce soit en termes d'entraîneurs ou même en termes financiers, d'offrir la formation que l'on rêverait d'offrir, qui permettra à ces jeunes d'accéder à un niveau supérieur. Parce qu'en cela, on n'est pas tellement aidés, objectivement. On demande aux entraîneurs de passer énormément de diplômes, ceux qui ont les meilleurs diplômes ne sont pas toujours les meilleurs entraîneurs, et inversement, et donc, ce n'est pas une gageure, parce que moi, j'ai deux entraîneurs au club qui sont non-diplômés, ils sont parmi les meilleurs, alors on n'en fait qu'un. Voilà, donc oui, c'est l'idéal, oui, mais ce n'est pas facile. À Waterloo, par exemple, c'est très compliqué, parce que même lorsqu'on veut y rendre des jeunes, ici chez nous, par exemple, 100% des jeunes ou 90% des jeunes vont à l'université, ont d'autres aspirations, et dès lors qu'ils arrivent à l'âge de 16 ans ou 17 ans, il y a la première petite amie, les parents sont en train de chercher l'université ou la haute école dans laquelle va aller leur enfant, voilà, donc ils ont d'autres centres d'intérêt, et pour la plupart des enfants jouant à Waterloo notamment, l'école reste une priorité, en tout cas pour leurs parents, et aujourd'hui, un sportif a du mal à combiner manifestement le tout, alors que quand moi j'avais 20 ans, les gars faisaient leurs études et faisaient du sport en même temps. Aujourd'hui, on a le sentiment qu'il faut où faire des études ou pratiquer du sport, ce qui est un non-sens absolu, et qui est une très mauvaise chose pour nos enfants, c'est pourquoi d'ailleurs on n'obtient pas de résultats dans certains sports, c'est parce qu'on ne fait pas assez de sport en Belgique

tout simplement, et que généralement, ou plus généralement, que ce soit en termes d'infrastructure, d'organisation, que ce soit dans les écoles, on ne fait pas assez de sport. Clairement pas, en Allemagne on fait beaucoup plus de sport qu'en Belgique, aux Etats-Unis on fait du sport tous les après-midis, enfin je veux dire voilà, en Belgique on fait deux heures de sport par semaine pour sauter au-dessus d'un cheval d'arsen et faire trois fois le tour d'une piste, enfin je ne veux pas, voilà, il ne faut quand même pas déconner, on ne prépare absolument pas nos enfants à être des sportifs, la réalité elle est là. On ne lui met pas les moyens, et on n'a pas non plus les moyens en termes d'infrastructure chez nous, il manque énormément de terrains de foot, mais il manque des salles de sport, il manque tout pour eux, et c'est pour ça que les grands sportifs belges ont énormément de mérite parce qu'on travaille avec des bouts de ficelle par rapport à nos voisins, la réalité elle est là.

E : Merci beaucoup pour vos réponses !

Retranscription Mathias Degive

E : Bonjour, tout d'abord un grand merci d'avoir accepté cette interview. Et donc, la première question, ce serait, est-ce que vous pouvez vous présenter et parler de votre expérience dans le football ?

MG : Donc, ici, moi, je suis membre du club de mon village, de Ochamps, et donc, il y a deux équipes premières qui jouent dans la province de Luxembourg. Donc, il y en a une en deuxième provinciale qui va peut-être monter en première provinciale, et l'autre en troisième provinciale, qui est le niveau le plus bas. Et alors, derrière, on a une équipe de réserve et une dizaine d'équipes de jeu chez nous au club. Donc, on est associé avec le club du village, c'est ça qui s'appelle l'IPA. Et voilà, on a différentes équipes de jeu au niveau régional et provincial. Et donc, c'est vraiment le plus amateur. Il y a des clubs encore plus petits que nous, parce qu'il y a des clubs qui n'ont pas d'équipe de jeu ou qui n'ont aucune équipe première au plus bas niveau. Mais voilà, on peut dire que nous, on est un vrai club de village, quoi.

E : Merci. Et est-ce que vous pouvez décrire brièvement ce que vous comprenez par crise financière dans le contexte du football belge et comment vous les avez ressentis au sein de votre club ?

MG : Nous, pas du tout, parce que nous, on a un petit club, donc on n'a pas beaucoup de frais. On a des sponsors qui nous payent les équipements. Ce sont des sponsors qu'on connaît, donc c'est vrai qu'il y a peut-être un moment ici dans le... Les gens, les petits entrepreneurs qui travaillent dans la construction de sacs ont peut-être été un peu plus serrés, je veux dire. Mais il y a peut-être un petit peu moins de consommation dans nos buvettes, mais on ne sent pas vraiment un effet de crise non plus, donc.

E : OK, et est-ce que, par exemple, la consommation dans les buvettes ou, par exemple, des événements, ça représente beaucoup de votre... Enfin, ça représente beaucoup d'argent ?

MG : De budget. Oui, de budget, oui, pardon. Nous, c'est à partir du moment... Nous, c'est notre cas. Je parle pour Auchan. On a des sponsors qui payent en gros les équipements. OK. On a quelques subjects pour la réalisation de stages ou alors l'ACFF aussi, qui verse un subject en fonction d'un label de formation, mais c'est 800 euros par an, ce n'est rien du tout. Et puis, avec ça, nous, on doit rembourser les frais que nos entraîneurs ont. On doit payer toutes nos charges d'électricité, d'entretien de terrain, d'assurance, enfin, voilà, d'énergie, des cotisations à la CFF. Donc, voilà, la buvette, ce sont vraiment nos rentrées principales, sachant que... On doit payer, oui, rembourser les frais des entraîneurs, comme je l'ai dit, sachant que la cotisation qu'on demande aux jeunes, chez nous, c'est 130 euros, ça ne couvre pas les frais qu'un jeune représente par an si on prend ce qu'on peut rembourser aux entraîneurs pour ses déplacements, les frais d'assurance, les frais de cotisation, etc., les frais d'entretien des terrains, des nettoyages des installations, tout ça. Nous, si on n'a pas les rentrées de la buvette, on est en perte, soit on doit s'augmenter la cotisation, parce qu'elle est doublée.

E : OK, merci. Et vous avez déjà un peu répondu à ma prochaine question, mais c'était, quelles mesures ont été prises par la Fédération Belge pour vous aider pendant des crises financières ou pendant la crise du Covid ?

MG : Non, rien. Ce qu'on a juste eu, c'est pendant le Covid, on a eu, au moment du Covid, parce que là, on était complètement à l'arrêt, et qu'il y avait quand même des frais fixes qu'on continuait à avoir, on a eu un subside par... On a eu un subside par affilée, en fait. C'est la seule aide qu'on a eue. Sinon, au niveau de tout ce qui est administratif, réglementaire, etc., contre-administratif, c'est tout le temps en plus. Donc, même pour un petit club comme nous, en gros, c'est pour... On croit qu'ils veulent dégoûter les gens, on croit qu'il n'y a plus personne dans les comités pour faire pratiquer du sport aux jeunes, parce que, quand on revient sur le mouvement... Et votre commune, elle vous aide aussi ? Non, consciemment pas.

E : Ah, OK. Parce qu'il y avait d'autres clubs pour qui la commune, justement, elle intervenait quand même pas mal... Enfin, pas mal de fois pour les aider.

MG : Dans quel sens ? A quel niveau ?

E : Par exemple, pendant la crise du Covid, je crois qu'il y avait une équipe près de chez moi où la commune a intervenu pour les aider financièrement.

MG : Oui, nous aussi, on n'a pas eu de prime de la commune. On a eu la prime que tous les clubs sortis sont eus à affilée, mais la commune n'a rien... La commune vers sa petite subside annuelle, ce n'est vraiment pas grand-chose. Maintenant, les installations, elles nous appartiennent. Donc, quand il y a

des frais, la commune... La commune, quand c'est des gros frais de rénovation, remplacement de châssis, de toitiers ou quoi, c'est la commune qui prend ça à sa charge. Sachant que nous, ce n'est pas avec ce dont on vit qu'on saurait entretenir un beau bâtiment. Nous, on sait entretenir le nettoyage, les petites réparations, la peinture, les choses comme ça. Mais vraiment, le gros entretien, les grosses rénovations, je veux dire ça, c'est la commune qui prend en charge. Vu que c'est la commune qui est propriétaire des bâtiments.

E : OK, merci. Et là, mes deux dernières questions, c'est plus sur des solutions qui pourraient être apportées dans le football belge en général par rapport à ces crises. Est-ce que vous pensez que, par exemple, investir dans la formation des jeunes, ce serait une stratégie efficace par rapport aux crises financières où les équipes n'ont plus trop d'argent pour payer des joueurs ou quoi que ce soit ?

MG : Je pense qu'ils le font déjà en partie, tous les clubs. Cela étant, il faut voir un petit peu au niveau de ce qui est un peu embêtant, c'est qu'il y a des règles fiscales aussi que parfois, ils ont plus intérêt à engager un joueur étranger. Par exemple, un joueur français qui vient en Belgique, il n'y a pas de transfert. Tandis que si on paye un transfert entre clubs en Belgique, il y a différentes choses. Je ne serais qu'au niveau de la formation des jeunes, mais je pense que tous les clubs essayent de faire de la formation des jeunes. Après, le tout, c'est de voir que parfois, ça va y avoir un étranger qui doit coûter moins cher qu'un jeune et qui va savoir être plus prêt à l'emploi. C'est un peu une vision à court terme. Tous les clubs sont dans des visions à court terme. C'est sûr que si tous les clubs pouvaient fonctionner avec plus de jeunes du cru, ça faciliterait beaucoup de choses. Parce qu'il y a des clubs qui nous disaient qu'ils avaient du mal à garder des jeunes bons joueurs, que la plupart, ce n'étaient pas des jeunes issus du club. Oui, c'est ça. Chez nous, on a un peu l'exception à ce niveau-là sachant que notre village, par rapport au club des alentours, c'est tous des jeunes du village qui jouent chez nous parce que c'est une bande de copains, etc., et qu'ils s'en fichent, qu'ils savent bien que s'ils allaient dans un autre club, ils pourraient peut-être avoir des... Enfin, voilà, avoir pas d'espèce de salaire, que chez nous, il n'y a pas. Mais voilà, ils restent parce que c'est une bonne ambiance, etc. Maintenant, c'est vrai qu'il n'y a rien à faire. Le football est quand même fort impacté par la part de l'argent, etc., et donc, il y a des parents qui, même, des enfants de 10 ans, ils jouent à bon niveau dans leur équipe, qu'ils sont bons, ils vont chercher à aller les mettre rapidement dans une équipe de niveau au-dessus parce qu'ils espèrent qu'ils vont progresser encore plus. Et alors, une fois qu'ils sont à l'âge de jouer en équipe première, ben là, il y en a beaucoup qui regardent pour aller au plus offrant. Donc, ça, ben voilà. Mais ça, c'est un peu la société qui est comme ça, où on fait passer celui qui ne s'en monnaie pas au maximum pour en attarder, quoi, à la limite.

E : Ok merci beaucoup pour votre temps.