

## Modes De Financements, Gouvernance Et Performance Associative

M. CHOUCANE MAKRAM

Faculté Des Sciences Economiques Et De Gestion De Tunis

Dr. REGAIEG Boutheina

### Introduction :

Une organisation quel que soit sa nature, son domaine d'activité ou son importance est tenue d'être performante. La notion de performance dans le domaine associatif et plus particulièrement dans le domaine sportif, englobe diverses dimensions qu'il s'agit de définir afin d'en saisir les impacts croisés sur la performance globale.

La performance n'est pas l'unique contrainte que l'association doit appréhender. En effet, à celle-ci doit s'ajouter la problématique des modes de financement de l'organisation sportive.

Face à ces deux contraintes majeures, la solution potentielle se trouve dans la mise en place d'un système adéquat de gouvernance de ces organisations capable de résoudre les conflits à l'intérieur de l'organisation sportive et entre les différentes parties prenantes.

Par conséquent, notre intervention soulèvera les interrogations suivantes :

- quels sont les modes de financement traditionnels et nouveaux des organisations sportives.
- quel est l'état actuel des financements en Tunisie
- quels sont les mécanismes de bonne gouvernance à instaurer au sein d'une organisation sportive
- quelles sont les dimensions de la performance globale de l'organisation sportive

Pour répondre à ces interrogations nous organiserons cette intervention en trois grands volets à savoir premièrement les modes de financement des organisations sportives, deuxièmement la gouvernance dans le domaine associatif et troisièmement les dimensions de la performance globale au sein d'une organisation.

### I/ Modes de financement :

L'ère pendant laquelle le sport se cantonnait à une simple activité ludique est désormais révolue. En effet on assiste de plus en plus à la professionnalisation du sport, appuyé par une forte médiatisation, le sport est indéniablement rentré dans l'ère de la mondialisation et la globalisation financière. Ainsi, la dichotomie entre le sport et la finance qui se justifie jadis par les fondements de l'éthique sportive est désormais moins évidente.

Les clubs sportifs à l'instar des entreprises ont besoin de fonds et des capitaux pour subvenir à leurs besoins en terme de croissance, résultat et performances sportives.

Les bénéfices constatés semblent fragilisés par la nature des composants du patrimoine des clubs et la faiblesse structurelle des capitaux propres.

Face à cette donne, les clubs se heurtent à de nouvelles exigences et contraintes. Les sources classiques de financement dont ils disposent, en l'occurrence les sources publiques (subventions de l'Etat, collectivités locales) et les sources privées (sous exploitées) sont très souvent dérisoires face à l'ampleur des besoins.

Ainsi optimiser et diversifier les sources de revenus des clubs qui viendront relayer les sources classiques est devenu une nécessité impérieuse. Plusieurs modes de financement et d'exploitation sont possibles.

Au cours de cette communication, nous énumérerons et présenterons les ressources publiques et privées. Nous ne manquerons pas plus tard d'expliquer que ces ressources de financement du sport, en dépit de leurs multiplicités et importance (le cas des clubs sportifs professionnels tunisiens) demeurent insuffisantes face au nouveau statut du sport et la nouvelle donne dans la quelle il évolue.

Pour cela nous exposerons quelques nouveaux modes de financement du sport qui ont vu le jour pendant ces dernières années. Ces nouveaux modes relèvent en fait de l'ingénierie financière.

### A/ LE FINANCEMENT PUBLIC :

- **Les collectivités locales :** Les communes sont, de loin, les partenaires principaux des associations sportives : sous formes de mise à la disposition d'équipement sportifs mais aussi des fonds attribués souvent dans le cadre d'une convention d'objectif conclue entre l'association et la commune.
- **L'Etat :** il s'agit des sommes allouées par le ministère chargé du sport aux associations sportives (club + fédérations) sous formes de dotations et subventions. Si ces moyens dont dispose le ministère ne représentent qu'une part modeste des sommes allouées par l'Etat, ils ne sauraient être négligés. L'intervention de l'Etat se vérifie clairement à travers le tableau ci-dessous qui rapporte l'évolution du budget du ministère chargé du sport consacré au financement des associations sportives (clubs et fédérations)

*le financement du sport par l'Etat*

	<b>Nature de l'intervention</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
1	<b>intervention de l'Etat (budget titre I et II)</b>	<b>41.000MD</b>	<b>52.400MD</b>	<b>55.500MD</b>
1*1	subvention pour les clubs et fédérations sportives	17.800MD	18.200MD	19.900MD
1*2	transport interne des clubs sportifs	1.200MD	1.200MD	1.200MD
1*3	équipement sportif	2.300MD	2.100MD	2.500MD
1*4	infrastructures sportives	19.700MD	20.800MD	21.500MD
2	<b>fond de promotion du sport</b>	<b>5.100MD</b>	<b>6.400MD</b>	<b>6.400MD</b>
3	<b>droit TV</b>	<b>2.300MD</b>	<b>3.300MD</b>	<b>3.300MD</b>
	<b>total</b>	<b>48.400MD</b>	<b>62.100MD</b>	<b>65.200MD</b>

A part les autres subventions sportives, le fond national de promotion du sport (voir tableau 2) et de la jeunesse alimenté essentiellement par la recette de la société " **promosport**" Continu à servir les clubs et les soutenir financièrement pour mettre en place leurs actions de développement.

Ce qui est étonnant c'est de voir des clubs à grand budget appartenant à la ligue professionnelle de football sur la liste des clubs subventionnés par l'Etat. Ceci s'explique, après concertation auprès des dirigeants de ces grands clubs, par le fait que d'une part ces clubs continuent à jouer un rôle social et éducatif, d'autre part même les grands clubs ne sont pas à l'abri de la diminution de leur recette, en plus ils ont des obligation de résultat et un public nombreux et exigeants à satisfaire .

Tableau2

<b>Fond National de Promotion du sport et de la jeunesse</b>				
<b>Année sportive 2006/2007</b>				
	<i>Nature de l'intervention</i>	<i>montant</i>	<i>%</i>	
<b>1</b>	<b>subvention pour les clubs de sport féminine</b>	<b>640MD</b>	<b>10</b>	
<b>2</b>	<b>subvention pour les clubs</b>	<b>4480MD</b>	<b>70</b>	
2*1	sub pour les clubs ligue professionnelle 1	2800MD		
2*2	sub pour les clubs ligue professionnelle 2	700MD		
2*3	sub pour les clubs de sport ciblé dans le cadre d'un de contrat programme	400MD		
2*4	sub pour les clubs handisports	300MD		
2*5	sub pour la participation a des manifestations sportives	280MD		
<b>3</b>	<b>autres interventions</b>	<b>1280MD</b>	<b>20</b>	
	<b>total</b>	<b>6400MD</b>	<b>100</b>	

## **B/ LE FINANCEMENT PRIVE :**

Devant le désengagement progressif de l'Etat d'une part et leur besoin financier qui augmente d'une année à une autre d'autre part, les associations sportives font appel de plus en plus à des entreprises privées et négocient des contrats non seulement de soutien mais surtout d'ordre commercial (parrainage, sponsor, droit TV...).

Appuyées par la réglementation qui les autorise à procurer des "recettes propres provenant de ses activités en relation directe ou indirecte avec son objet " de même que le principe de la liberté de commerce et de l'industrie qui leur permet d'effectuer des opérations commerciales sur le marché, les associations sportives ont diversifié leur mode de financement depuis les cotisations jusqu'à la vente des joueurs en passant par les produits de vente de bien et services.

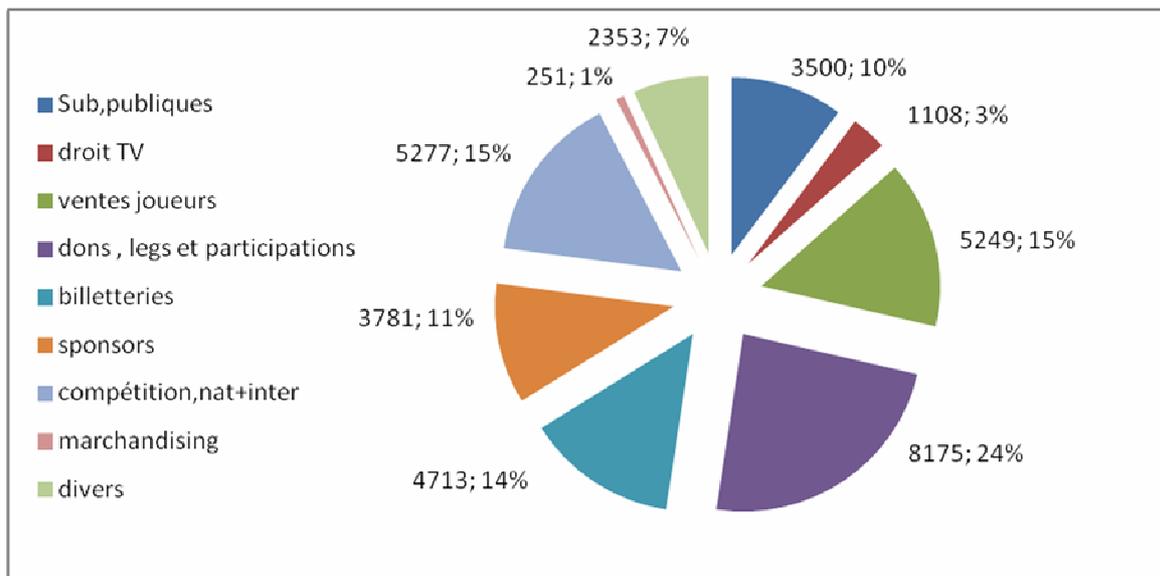
Les sources de financement ne sont que le produit d'une exploitation lucrative dès lors que les services qu'elles offrent sont rendues en concurrence, dans la même zone géographique d'attraction, avec celles proposées au même public par des entreprises commerciales exerçant une activité identique et que les conditions dans lesquelles elles exercent cette activité ne sont pas différentes de celles que pratiquent ces entreprises commerciales ".

Les dispositions ci-dessus reproduites envisagent de requalifier les associations sportives en entités de spectacle voir même de société de fait étant donné la nature des activités à la quelle elles se livrent, similaire à celle des entreprises commerciales.

Pour mieux apprécier cette dimension lucrative on a suggéré de regrouper les recettes en deux groupes :

- ✓ les recettes "jour de match", liées à la compétition et au spectacle : " la billetterie" (A)
- ✓ "les recettes fatales", liées au fait que le sport est multi produit (B).

### **1 - La billetterie :**



Reconnue comme la plus vieille et la plus légitime des recettes, la billetterie implique obligatoirement à chaque spectateur consommateur de spectacle, d'un billet d'entré portant le prix de la place la contre partie de ce service d'ou il découle le caractère lucratif de l'opération.

Comme l'indique ce graphique en terme d'importance , la billetterie se classe parmi les premières recettes avoisinant dans la majorité des cas les 35% des produits des activités lucratives des clubs de la ligue professionnelle 1 de football qui sont en réalité multidisciplinaires.

Néanmoins, cette importance est relative, en effet si les recettes de l'EST est égale à 25 fois celle du CSHL faisant tout les deux partie de la ligue1, d'autre clubs de vision inférieur, à défaut de spectateurs fidèles et présents, se trouvent incapables de réaliser la moindre rentrée d'argent.

A ce titre avec environ 6000 abonnés, l'EST est parvenu tout de même à collecter la somme non négligeable, de 600 mille dinars (2007).

Par référence à la plus part des règlements généraux des fédérations sportives de sport collectives, l'organisation matérielle des rencontres est confiée aux clubs recevant sauf pour quelques manifestations telle que la coupe de Tunisie ou la super coupe, laquelle organisation est assurée par la fédération concernée dans un souci de conserver certains retombés puisqu'elles ne sont pas épargnées de l'obligation d'assurer des recettes propres.

Dans l'exercice de cette activité les associations sportives, poussées par la volonté de maximiser leur recette en billetterie, agissent sur le produit lui même que sur la technique de communication en créant des techniques de ventes autre que la vente directe par les guichets, telles que les abonnements, la vente sur Internet, la promotion par la gratuité accordée pour certains matchs « garantissant aux spectateurs une place moins onéreuse. Toutes ces formules permettent une recette sure et procurant des rentrées de trésorerie en début de saison ».

Pour se faire rapprocher du consommateur qui n'est autre que le fidèle du club, les clubs ont multiplié les points de vente et font recourir avant le commencement de chaque saison sportive à une campagne publicitaire audio-visuel faisant appel à leurs fidèles et les sensibiliser quant à l'importance de leur apport garant de la réussite du club. C'est ainsi que les clubs via la vente de billetterie se livrent à des pratiques commerciales mettant en cause le caractère non lucratif de l'association.

## 2 - Les recettes fatales :

Elles sont des « sous produits générés automatiquement dans un processus de production » fait que le sport est devenu forcément multi produit, le tableau suivant (tableau3) illustre ces produits dont il convient de les distinguer en terme d'importance et les conditions dans les quelles le service est accessible :

Nature des recettes	ESS	EST	CSS	CA	EOGK	ASM	ESHS	CAB	CSHL
sponsoring, spectacle, Droit TV	856	2042	786	785	16	79	128	160	51
vente joueur	4450	2127	1800	2149	211	361	126	576	90
hébergement, restau, buvette.	233	516	156	89	0.5	1	0.5	82	0.5
billetterie	1292	1267	985	1101	35	207	24	90	49
cotisation	5	337	3.2	233	2	134	18	13	2.2
vente article de sport				169					
total	6836	6289	3731	4526	211	781	170	921	192.7

revenus des activités lucratives des clubs de la ligue pro.1 2007/2008

✓ Le sponsoring :

Le sponsoring ou le parrainage est une technique de communication qui permet de satisfaire les annonceurs cherchant dans le sport une plus grande proximité avec leur client. Le parrainage peut être distingué nettement de la publicité, cette dernière « est une communication par l'action et non une communication par la fiction, ce qui est le cas de la publicité ».

Le contrat de sponsoring peut comporter des aides financières, matériels, professionnels, technologiques au profit du sponsorisé « ce dernier devrait en contre partie, effectuer diverses prestations telles que porter la marque du produit ou de l'entreprise, faire de la publicité en citant le nom du sponsor lors d'interviews ». Le sponsoring permet « d'associer l'entreprise, sa marque et ses produits, à des connotations positives liées au sport », « il vient en complément des autres outils de communication (publicité, marketing direct, relation publique...).

Chaque manifestation sportive présente une large gamme de produit allant d'un simple emplacement pour installer un panneau jusque être le partenaire, l'exemple de Tunisie Télécom partenaire officiel de l'équipe nationale de handball senior, Puma pour la FTF...

La multiplication des objectifs des annonceurs font que ces derniers cherchent leur cible à travers la diversité des disciplines (se distinguant par leur valeurs, leur audience, leur public...) de support (club, sportif, fédération, stade...).

Aujourd'hui les associations sportives, surtout les plus médiatisées, arrivent à décrocher des contrats avec des sommes phénoménales tel le cas de l'EST en réalisent le montant de 2 milliards (droit TV compris) l'équivaut du 30% de la recette totale des activités lucratives, un peu moins le CA avec 785MD et l'ESS avec 856MD.

Reste à noter que cette technique n'est pas profitable pour tous les clubs puisqu'elle est tributaire du degré de la médiatisation de ces derniers.

### ✓ **Les droits de rediffusion télévisuelle :**

« Rappelant que le sport, en général et toutes disciplines confondues, permet de réaliser des records d'audience dans le monde ; en 1997, un tiers des émissions télévisées classées en numéro un ont été des émissions sportives ».

La coupe du monde de football est le deuxième événement planétaire le plus télédiffusé, derrière les jeux olympiques et devant le tour de France.

En 2006 les droits TV étaient de 957 mille Euros avec une audience mondiale cumulée de 35,6 milliards de téléspectateurs.

L'enjeu de l'acquisition de droit de retransmission télévisuelle est loin d'être négligeable « 600 M euros/ans est la somme que le groupe canal+ a proposé à la ligue de football professionnelle le 10 décembre 2004 pour décrocher la diffusion entre 2005 et 2008 » et pourtant en Tunisie il reste négligeable.

Cette négligence demeure inexplicable si on voit pendant ces dernières années ce droit s'installer progressivement sur un marché monopolisé certes, mais dont les retombées font profiter les clubs sportifs.

En Tunisie la gestion de ces droits est confiée à la FTF, puisqu'ils ne concernent que les clubs participants au championnat national de football exclusion faite des autres disciplines peu médiatisées.

Au terme de l'article 9 du règlement financier de la FTF « les droit de retransmission des matchs par la télévision fait l'objet d'une convention entre la fédération et l'ERTT ». Cette convention qui date de 2001 ne cesse d'être revue à la hausse puisque depuis son élaboration le montant de la prime est passé à 4 milliards ce qui représente un taux d'évolution loin d'être convaincant comparé à l'inflation de ces droits à l'échelle mondial.

Le montant des droit TV pour la coupe du monde football a grimpé de 60 M€ à 957 M€ depuis 1990 jusqu'au 2006 c'est à dire 16 fois plus.

De même en France en six ans ces droits on presque été multiplié par cinq. Ceci est le résultant d'une réelle concurrence appuyée par une volonté politique de faire profiter au maximum le mouvement sportif afin de lui permettre d'assurer des ressources à la fois permanentes et importantes.

Cependant en Tunisie ce n'est guère les événements sportifs qui manquent ni la volonté politique qui tend à hisser le sport tunisien au plus haut niveau pour faire de lui un secteur porteur qui vient compléter le schéma de la politique générale de la paie. En effet le secteur audiovisuel en Tunisie connu une véritable métamorphose, la télévision publique s'est enrichie par une autre chaîne privée sans compter la prolifération des paraboles, d'autant plus d'autres chaînes spécialisées étrangères ont manifesté leur volonté chiffrée de prendre part dans ce marché.

En 2008 la chaîne privée HANNIBAL s'est offert l'exclusivité de la transmission la compétition de la ligue pro 2 et la coupe de Tunisie pour une prime de 1.500MD

Le caractère lucratif de ces droits se manifeste à travers les résultats des compétitions et la concurrence entre les clubs, assimilable à une concurrence entre entreprises. Ce constat est fondé depuis le barème de la répartition de ces droits entre les clubs par référence au classement réalisé et la division à laquelle appartient le club.

Les quotes-parts ne cessent de s'agrandir d'une saison sportive à une autre. L'indemnité allouée au club champion de la Tunisie est passée de 180MD (2001/2002) à 210 MD (2006/2007) augmente de l'indemnité relative à la participation à la coupe de la confédération africaine équivaut à 15 MD. Parallèlement à cette somme, l'ERTT est tenue de verser une quote-part sur les recettes réalisés par son agence (ANPE) par la diffusion de spot publicitaire suit à la transmission télévisuelle des matchs de football. Seulement cette quote-part qui est de 300 MD n'est pas quotidiennement versée.

Il faut dire que nos clubs arrivent même à dégager des recettes à l'échelle continentale. En effet l'ESS en remportant la " champion's ligue" 2007 à eu droit à 4 milliard, de même la CSS qui a reçu 2150 MD en remportant la ligue des champions en 2004, des sommes qui renflouent la caisse des clubs certes .

Enfin, il est claire que l'intervention de la télévision a impulsé un nouveau élan au secteur sportif, les clubs en profitent directement (via les indemnités versées) et même indirectement (via la promotion de l'image du club) seulement les retombés de droit TV restent dérisoires elles ne dépassent les 3.4% des revenus totaux des clubs les plus médiatisés.

Certains dirigeants appellent même à une révision de ces droits voir même les modalités de leur commercialisation qui n'est pas forcément dans le cadre d'une gestion collective (par les fédérations) mais plutôt dans le cadre d'une gestion individuelle (par les clubs).

### ✓ **Le marché des transferts des joueurs :**

" Très tôt dans l'histoire du football, il est apparu nécessaire d'encadrer la mobilité des joueurs entre les équipes à fin d'éviter que ces derniers ne soient déstabilisés en permanence par le mouvement de leur meilleur élément ".

Dans le football, comme d'ailleurs dans toute autre discipline, le transfert est un acte juridique qui a cessé de n'être que sportif.

Cette conséquence en droit, lui détermine une place de choix en droit de travail en raison du lien de subordination entre le club et le joueur mais également en droit fiscal du fait des sommes d'argent générées par cette opération.

L'activité marchande certes ne fait pas l'ombre d'un doute, par référence à la définition du " dictionnaire juridique sport" le transfert est une " opération juridique par laquelle un club accepte contre indemnité, de mettre fin avant le terme stipulé au contrat d'un joueur a fin de permettre à celui-ci, en principe moyennant une contrepartie financière de s'engager dans un autre club, qui prend à sa charge le paiement des sommes convenues".

Il ressort de cette définition, que le transfert est une transaction régie par un contrat autours duquel se fait créer un véritable marché qui ne cesse de prendre de l'ampleur avec la médiatisation et la mondialisation des événements sportifs.

L'enjeu financier, aujourd'hui considérable, est à l'origine des pratiques frauduleuses favorisées par le flou juridique et l'apparition des nouveaux acteurs qui seront de partenaires financiers investissant dans l'expansion économique de ce marché.

L'approche historique qui remonte jusqu'à 1863 en Angleterre montre le lien étroit entre le développement des transferts et le mouvement de professionnalisation. Une enveloppe spectaculaire des transactions est observée dans toute l'Europe. Leur importance modifie considérablement le montant et la structure du budget des clubs.

De nos jours en Tunisie on se retrouve en plein cœur de ce phénomène, en effet pour apprécier l'ampleur des transferts pratiqué par nos clubs, nous avons pensé à établir une balance des transactions des clubs de la ligue 1 au moins au cours d'une saison sportive en dépit du manque d'information puisque cette balance aurait pu être plus significative si elle s'adressait pour l'ensemble des clubs a travers plusieurs saisons afin d'apprécier son évolution.

### **LA BALANCE DES TRANSACTIONS DES CLUBS DE LA LIGUE 1**

en mille dinars

<i>ESS</i>	<i>EST</i>	<i>CSS</i>	<i>JS</i>	<i>EOGK</i>	<i>ASM</i>	<i>ESHS</i>	<i>CA</i>	<i>CAB</i>	<i>CSHL</i>	
4450	2122	1800		211	361	30	2149	576	89	Cession de joueur
1540	1220	750		121	91	78	2182	173		Acquisition de joueur
2910	902	1050		90	270	-48	-33	403	89	Solde

La balance des transactions prend en compte trois variables ; le montant de la cession des joueurs, acquisition joueurs et enfin le solde.

La variable la plus simple à analyser est la balance des transactions qui représente la différence entre les cessions et les acquisitions réalisées par le même club.

On déduit de ce tableau que la balance est traditionnellement positive ce qui signifie que les clubs tunisiens parviennent à vendre leurs joueurs plus chère qu'ils ne les achètent ou encore qu'ils ne les produisent ( coût de formation inférieur au prix de vente) étant donné que certain joueur ,objet du transfert, sont issus des centres de formation , le cas très récent de Yassine Chikhaoui joueur de ESS dont le transfert en 2007 au club suisse " FC Zurich" a fait profiter son club d'un montant de 1400M€ (soit l'équivalent de 3 milliard) mais au delà du clubs vendeur le club formateur l'Etoile Sportive du Rades comme le stipule le règlement à bien eu droit à une prime de formation de 62MD .

Ce qui est remarquable aussi c'est l'importance des échanges avec l'étranger. En effet à la différence du reste des autres clubs, 2 clubs voir 3 seulement qui arrivent à dégager un solde nettement positif. Cette importance tient au fait que ces clubs préfèrent voir leur meilleurs joueurs évoluent à l'étranger plutôt que les retrouver dans des équipes adversaires en compétition nationale.

S'agissant des joueurs produits des centres de formation, la place des clubs tunisiens se trouve de plus en plus confirmée depuis quelques années entant qu'intermédiaire en matière de transfert.

Ces clubs ont tendance à faire venir en Tunisie des joueurs de l'Afrique noir voir de l'Amérique latine peu coûteux et ils les vendent plus valorisés sur le marché national ou international et dans notre cas d'espèce ce ne sont pas les exemples qui manquent tel le cas de "Pape Malik" ex-joueur sénégalais du CSS cédé à FC Bale pour 1.3 Million de dinars. L'opération de transfert portant en elle un enjeu financier de taille, ne peut qu'être d'ordre commercial.

### **✓ Le merchandising :**

Le merchandising tel qu'il ressort du dictionnaire de l'académie des sciences commerciales est la " partie du marketing englobant les techniques marchandes permettant de présenter à l'acquéreur éventuel, dans les meilleurs conditions matérielles et psychologiques, le produit ou le service à vendre".

L'événement sportif a une dimension économique incontournable, outre le produit global qu'il représente, il existe aujourd'hui une multitude de sous-produits. Le merchandising des produits dérivés en fait partie.

"Ces produits permettent au spectateurs de conserver un souvenir de l'événement et peuvent représenter des revenus très importantes. Les grands événements comme le tournoi de Roland Garos ou le raid gauloise développent actuellement de véritables marques". Les clubs sportifs et en particulier les clubs de football sont devenues de véritable accro du merchandising, près de 700million d'euros de recette produit merchandising lors du championnat de Finlande de hockey sur glace 2006/2007, Manchester United a généré 248 million d'euros de recette en 2003/2004, l'olympique de Marseille un peu derrière avec 80 million d'euros.

En Tunisie on commence à voir apparaître les prémises d'un merchandising qui est resté jusqu'à récemment quasi inexistant. On voyait les supporters prêts à investir chaque année des sommes relativement importantes dans le renouvellement de leur maillot, leur abonnement, des bibelots siglés au nom du club.

Au fait c'est une nouvelle culture qui s'installe à l'instar de ce qui se passe de part le monde.

A vrai dire **les buvettes** exploitées dans les locaux des clubs sportifs c'est ce qu'il y a de plus classique en la matière et dont les recettes sont du moins pour quelque clubs intéressantes tel que l'Espérance Sportive de Tunis qui a réalisé en 2004/2005 six mille dinars, de même le club Africain avec trois mille dinars un peu moins pour club d'Hamman-lif qui a opté pour la location gérance pour 500dt/an.

Bien quelles figurent dans la brique des autres recettes, son caractère lucratif ne fait pas défaut, **l'organisation des soirées galas** qui viennent concurrencer les organisateurs des festivités culturelles, appuyée par la diffusion des messages publicitaires et la volonté des fidèles qui payent souvent leurs droits d'entrée au prix du marché.

Dans un temps un peu plus avancé, on assiste à l'apparition d'un autre produit qui vient de s'implanter en dehors de son champ habituel, il s'agit de **l'hôtellerie**.

Le pionnier en la matière était l'Espérance Sportif de Tunis qui créa en 1997 à proximité de son parc un hôtel dénommé "Hôtel du Parc" conformément aux normes internationales telles qu'exigées par l'office national du tourisme.

Avec ce projet le club assure une recette de 500 MD augmentée d'une économie non négligeable sur le coût d'hébergement de ses propres joueurs et ceux qui viennent de l'extérieur intègrent le centre de formation. Cet hôtel qui lui aussi vient concurrencer ceux à proximité, offre ses services non seulement aux associations sportives nationales et étrangères mais en plus à toute personnes désirant organiser des rencontres et autres.

Dans ce cadre il faut signaler que le reste des clubs ne sont pas resté en marge de cette brillante démarche, citant le cas de l'ESS qui vient de publier sur son site web que " dans un avenir proche l'infrastructure sportive de l'ESS connaîtra un bonb qualitatif considérable, avec la réalisation de nouveau complexe hôtelier et sportif".

Une façon de plus pour booster les recettes propres du club, il s'agit de la création **des espaces de vente** dites " Boutiques" gérées d'une manière professionnelle entant que vitrine présentoir de tout ce qui comprend un logo du club.

La première expérience a été tentée par le " Club Africain" qui a ouvert sa propre boutique dans son complexe sportif.

En ciblant le public sportif en général et son public en particulier, cette boutique offre dans ses locaux essentiellement des produits équipementiers, produits textiles et accessoires portant l'emblème du club. Coté recette, le chiffre d'affaire est passé de 169MD en 2005/2006 a 250MD en 2006/2007.

On voit bien que les techniques marchandes les plus avancées sont bel et bien appliquées dans la gestion de cette pratique ; emblème dûment protégé faisant la propriété exclusif du club , stratégie de localisation , positionnement des prix, publique visé , renouvellement de l'assortiment ...

D'autre club comme le CSS , ESS , bien qu'ils ne disposent pas des locaux ,recourent a cette pratique en profitant du réseau commercial pour lui confier la vente de ses articles portant son emblème moyennant un pourcentage sur le chiffre d'affaires réalisé.

Enfin, les recettes des clubs ont trouvé comme support les nouvelles technologies (Internet, services vocaux, SMS). Depuis la promulgation de la loi n°2000-83 du 9 août 2000 relative aux &changes et au commerce électronique "**les opérations commerciales qui s'effectuent à travers les échanges électroniques**" sont autorisées dans les conditions prévus au chapitre 5 de la dite loi. Aujourd'hui la plus part des clubs de la ligue 1 voient leur vente d'abonnement s'organisent autour de l'Internet.

Après l'ouverture de sa boutique, le Club Africain a lancé sa boutique en ligne sur le net à l'instar des pratiques des grand clubs Européens.

De même dans l'objectif de poursuivre la modernisation de sa politique de communication via l'exploitant les nouvelles technologies, l'ESS , après le site officiel [www.etoile-du-sahel.com](http://www.etoile-du-sahel.com) et le magasin ESS , vient de lancer un nouveau média qui prendra la forme d'un service SMS baptisé " ESS Mobile" et consistera à transmettre le message ESS au 87050 bien entendu un SMS payant dont une partie sera versé dans la caisse du club.

### **3/ Les tendances nouvelles :**

#### **▪ Le NAMING :**

Selon une définition de wikipédia : " le naming est une pratique de sponsoring qui consiste à donner a une enceinte sportive (le plus souvent un stade) le nom d'une marque ou d'une société sponsor. Les accords de naming sont généralement des accords de longue durée (entre 15 et 30ans) .on a comme exemple l'Emirats stadium d'Arsenal, le Reebok Stadium de Bolton, ainsi qu'une majorité des stades en Allemagne.

La pratique comprend une variante qui consiste à donner le nom du sponsor à une compétition, Heineken Cup en rugby par exemple, Ligue1 – Orange en football ou l'Open Gaz de France de tennis féminin.

Apposer le nom d'un sponsor à un lieu sportif, à un événement sportif ou encore à une équipe devient un outil marketing de grande ampleur.

Les avantages retirés par les deux parties concernées sont non négligeables. En effet les entreprises ont besoin de donner une nouvelles dimension et une nouvelle nature du sponsoring sportif face a la croissance des investissements en sponsoring sportif et pour qu'une entreprise se démarque par rapport aux autres .

Très souvent les maillots des clubs sont devenus un véritable champ d'exposition des différents marques et les annonceurs s'arrachent les emplacements soit au niveau des maillots ou des enceintes a fin d'exposer leurs marques et se faire distinguer, chose qui devient de plus en plus difficile et par conséquent le retour sur investissement devient quelques chose de difficile a évaluer voire à réaliser selon des normes satisfaisantes.

Les avantages pour le sport et le club consistent à bénéficier de sources importantes et stables de financement contribuant ainsi à la pérennité des clubs.

#### ▪ LE SPORTAINMENT :

C'est un mélange entre sport/Entertainment c'est-à-dire sport et divertissement. Pour le site Allemand [www.sportainment.de](http://www.sportainment.de), le sportainment est la conception, la production et le marketing de programmes sportifs avec une haute valeur de divertissement. Ce nouveau concept à vu le jour en réaction à la spectacularisation du sport et à sa médiatisation.

L'idée est de développer des activités commerciales et de loisir pour s'émanciper graduellement des activités liées aux clubs.

L'objectif est de créer de nouvelles sources de financement afin de réduire l'aléa lié aux résultats sportifs et ce en dégagant des revenus sans aucun lien avec les résultats sportifs et disposer des fonds nécessaires à leur expansion et obéissant à leur ambitions sportives. Prenons l'exemple en France de " OL LAND" qualifié de projet de sportainment fu la voulant de J.Michel AULAS en 2006.

En effet, les clubs sportifs notamment ceux qui grâce à des assouplissements juridiques ont pu s'ériger en société sportive établissent des plans de développement stratégique.

Le plan de développement est de nature à permettre aux clubs de bénéficier de ressources stables et diversifier a fin de réduire l'impacte de l'aléa sportive sur les indicateur de rentabilité du club et ses résultats comptables selon le vieil adage qui stipule "qu'il ne faut pas mettre tous les œufs dans le même panier", *la diversification atténue le risque*

Le développement des activités connexes est de nature à garantir l'essor de la marque ou logos du club conjuguée à une politique financière saine.

Ceci est de nature à créer un cercle vertueux de croissance dans la mesure où cette situation idéale entrainerait le renforcement des investissements sportifs qui induirait inexorablement, toutes choses restant égale par ailleurs, à la régularité des résultats sportifs influençant par la même occasion les investissements réalisés en amont.

#### ▪ L'INTRODUCTION EN BOURSE DES CLUBS SPORTIFS :

L'idée avancé est qu'il n'y a pas de raison que les clubs sportifs professionnels soient privé d'une source de financement accessible à toute société commerciale.

Permettre à des investisseurs privés d'injecter des fonds dans les clubs va leur procurer des ressources de financement non négligeables.

L'introduction en bourse des clubs sportifs est de nature à drainer des fonds extérieurs utile à leur développement.

Il faut toutefois souligner que très peu de clubs sont éligibles à ce type de financement .et que ce dernier reste tributaire d'un cadre juridique et législatif particulier

En Europe, seuls les clubs de foot ont fait l'objet d'une cotation et ont suscité l'intérêt des marchés financiers.

43 clubs ont fait l'objet d'une cotation dans 8 pays. GB 24 , Danemark 6 , Turquie 4, Italie 3, Portugal 2, Pays Bas1, Allemagne 1, suisse 1, France 1.

Il existe même des indices boursiers, citons à titre d'exemple le DJ STOXX FOOTBALL qui comporte trente clubs européens.

Pour reprendre le cas de la France. OL est le seul club à accéder au marché financier pour lever des fonds (3,68 millions d'actions souscrites équivalent à 884 millions d'euros. Le prix de l'action est évalué à 24 euros. Les souscripteurs anglais ont été particulièrement intéressés. Apparemment il s'agit d'une vieille tradition en Grande Bretagne où « bourse et ballon » font à priori bon ménage.

L'introduction en bourse pour un club sportif permet en effet de :

- Diversifier et multiplier les sources de financement au moindre coût. La bourse offre un accès au marché financier en facilitant l'appel public à l'épargne par l'émission des valeurs mobilières.
- Assurer un financement de long terme et stable.
- Améliorer la notoriété et l'image de marque
- Améliorer ses modes de gestion
- Permettre de bénéficier d'un personnel de qualité et des gestionnaires de haut niveau
- Introduire plus de transparence et de régularité dans la publication des états financiers

Néanmoins comme toute action, l'introduction en bourse fait que les clubs ne soient pas à l'abri des contraintes et des inconvénients tel que :

- dilution du pouvoir qui sera dorénavant partagé entre les mains des différents investisseurs
- l'obligation de rendre des comptes et de publier continuellement. Réduire la marge de manœuvre par une divulgation continu de l'information notamment financière.
- le partage des résultats. Dilution du bénéfice. Bénéfice par action et le bénéfice à distribuer (dividende).

Le choix d'un mode de financement ou d'une structure de financement adéquate doit faire partie d'une réflexion stratégique de la part des dirigeants du clubs sportif à l'instar des autres décisions que les instances de décision doivent prendre après mures réflexion et concertation avec les différents parties prenantes dans le cadre d'un bonne gouvernance.

## II- LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

La norme 40 du système comptable tunisien définit l'association sportive comme : « *entité sans but lucratif, affiliée à une fédération et régie par la loi sur les associations et les lois spécifiques au sport. Elle veille à l'encadrement des jeunes et au développement de leur capacité physique et technique* ».

En Tunisie, le nombre d'association sportive est en réelle progression. On dénombre pour la saison sportive 2007/2008 546 associations sportives contre 113 en 2000. Une nouvelle réglementation a vu le jour en 2006 afin de réorganiser la vie associative.

La mise en place d'une bonne gouvernance au sein de l'association sportive ne peut que conforter la place de l'association sportive dans le domaine économique, social et sportif.

Le concept de gouvernance est emprunté du monde des entreprises anglo-saxonnes. Le mouvement qui a institué les principes de la gouvernance est né aux Etats Unis en réaction à des suites de scandales financiers qui ont jalonné la scène financière internationale. Du monde de l'entreprise, ses préoccupations de bonne gouvernance se sont propagées à celle des associations.

La gouvernance d'une association consista en la mise en œuvre d'un système par lequel une association est dirigée et contrôlée.

Il s'agit d'un ensemble de procédure qui permet d'assurer la direction et le contrôle de l'organisation. La gouvernance définit les relations entre l'assemblée générale, le conseil d'administration et les dirigeants. Par ce dernier on entend les dirigeants élus (généralement bénévole) qui sont les membres du bureau et les dirigeants salariés.

La « gouvernance associative » est un ensemble de bons comportements permettant aux dirigeants d'organismes sans but lucratif de s'appuyer sur des organisations efficaces et transparentes pour exercer sereinement leur fonction.

La gouvernance associative se veut une démarche d'ensemble qui permettrait d'améliorer et renforcer la conduite, la gestion et le fonctionnement des organismes sans but lucratif.

Afin de couvrir l'ensemble du fonctionnement de l'organisme sans but lucratif, la démarche de bonne gouvernance tourne autour de trois axes :

- la réalisation du projet associatif et le fonctionnement statutaire
- le fonctionnement interne, l'organisation et les modalités de gestion
- la réalisation des actions associatives

Par ailleurs, les principes majeurs de bonne gouvernance tourne autour de trois concepts.

- l'équilibre des pouvoirs et leur contrôle
- l'évaluation et la prévention des risques
- la transparence et la responsabilité des acteurs

Chaque membre de l'association doit pouvoir savoir comment les dirigeants, qu'ils ont par ailleurs élus (mandaté), sont en train de gouverner l'organisme et le mener dans le sens de la réalisation des objectifs.

Plus particulièrement adaptées à une association sportive, une bonne gouvernance consiste à répondre aux exigences suivantes :

- comment prendre les décisions dans une organisation sportive
- à qui incombe la prise de décision
- existe-t-il des pressions de nature politique, commerciale voire sociale qui influencent la prise de décision
- comment s'exerce le pouvoir au sein de l'association
- comment se répartissent les tâches entre le stratégique (membres fédéraux), le technique (direction et le staff) et l'administratif
- comment impliquer les différentes parties prenantes de l'association sportives dans la prise de décision.

La définition et la mise en place de règles de bonne gouvernance sont essentielle mais ne suffisent pas à elles seules à promouvoir et faire vivre durablement et efficacement les bonnes pratiques.

Il est essentiel de promouvoir une communication systématique lors des assemblée générales et de d'intégrer des rapports de gouvernance dans les rapports moraux ou de gestion.

Les organes dirigeants (présidents, trésoriers...) ou toutes autres personnes habilitées seront chargé de présenter un rapport annuel de gouvernance. Ce rapport aura pour objectif de rappeler les objectifs, les moyens mis en œuvre et une évaluation de l'adéquation de ces moyens pour servir les objectifs fixés. Ce rapport de gouvernance est supposé également définir le fonctionnement et les prérogatives des instances de gouvernance (conseil d'administration, comités techniques etc) ainsi que les implications des membres de l'association (taux de présence effective, fréquence des réunions, degré de motivation).

Le rapport devra également présenter les outils de gestion utilisés par les membres pour piloter l'organisation et les règles de contrôle interne adoptées pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation et sa pérennité.

Enfin ; ce rapport sera d'une grande utilité pour les organismes donateurs et les bailleurs de fonds et garantit une transparence des activités de l'association et de la responsabilité de ses membres.

En asseyant les bases d'une bonne gouvernance, l'association sportive sera à même de gérer la complexité des relations entres les différentes parties prenantes, les comités de direction, l'effectifs sportifs, les salariés, les bénévoles, les sponsors, les bailleurs de fonds, les supporters.. etc. Cet état d'esprit au sein d'une association ne peut qu'être un tremplin efficace pour atteindre la performance de l'association.

### **III/ LA PERFORMANCE ASSOCIATIVE**

De prime abord, nous devons définir d'une manière générale la notion de performance. Une organisation est dite performante, du moins dans les sciences de gestion, quand elle dégage des ressources supérieures aux moyens mis en œuvre pour les réaliser. Ainsi, certains chercheurs considèrent que la performance mesure d'abord la réalisation des objectifs stratégiques et des objectifs organisationnelles qui en découlent. La stratégie est évaluée à partir de la comparaison entre les objectifs stratégiques et les résultats effectivement atteints. L'évaluation de la

performance implique donc que les objectifs soient quantifiables et que les résultats soient chiffrés pour être comparés. Ainsi, les résultats attendus sont en réalité les objectifs chiffrés de la stratégie. La performance est le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise car elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques.

La performance est ainsi multidimensionnelle, chacun selon sa position et ses attentes par rapport à l'organisation sera en mesure d'appréhender la performance selon son angle de vision

.Ainsi la performance d'une association sportive peut être définie comme la réalisation des objectifs auxquels est assignée une organisation (sociaux, d'intégration.....)

Par ailleurs, une association est tenue d'être performante dans la gestion (administratives, financières, managériale et organisationnelle) afin d'allouer efficacement les ressources financières et humaines quelle est censé gérer.

Enfin, une association sportive est tenu de réaliser des résultats sportifs satisfaisants et de réaliser des performances sportives. Ceci est d'autant plus important que le résultat sportif demeure inéluctablement la partie visible de l'iceberg. Il faut noter enfin que ces dimensions de la performance sont interdépendantes, elles concourent toutes à la réalisation de la performance globale de l'association sportive.

### **Conclusion :**

L'association sportive à l'instar de toute organisation, bien qu'a but non lucratif, dispose d'un certain nombre de ressources propres et de ressources qu'elle sollicite à titre privé.

Au somme, elle dispose d'un ensemble de financement qu'elle se doit de gérer afin de réaliser ses multiples objectifs.

Dans le cadre de cette communication nous avons passé en revue les différents modes de financement publics et privés classiques mais également nouveaux que l'association peut solliciter dans le but d'élargir et diversifier ses financement.

Si les associations sportives arrivent à résoudre les problèmes de financement, elles seraient à même de réaliser des performances divers notamment sportives. Il serait à cet égard intéressant de pouvoir mesurer la corrélation entre les ressources financières et les performances et les résultats.

Disposer de ressources financières ne suffit pas à atteindre les niveaux de performances souhaités. A cela il faut ajouter un cadre législatif, organisationnel et administratif capable de gérer les relations à l'intérieur de l'association entre les mêmes membres de l'association entre les membres de différentes parties prenantes.

A cet effet, nous avons défini et piraté la gouvernance à suivre et ses différents mécanismes. Nous avons voulu démontrer qu'une bonne gouvernance rime certainement avec performance.

Le concept de performance associative a fait l'objet du troisième volet de notre communication. Nous avons à cet égard défini ce concept et ses différentes dimensions.

En définitive nous pouvons conclure que garantir des ressources financières suffisantes, assurer la base d'une bonne gouvernance ne peut que conduire à la réalisation des objectifs escomptés de l'association et par le même ordre de conséquence atteindre les niveaux des performances souhaités.

### **BIBLIOGRAPHIE**

1 Jean Bernard : " le management dans les organisations publiques", Dunod, 2008

**Jean- François BOURG et Jean- François NYS** " *Financement des clubs sportifs* " et *stratégie des collectivités territoriales : nouveaux modèles, nouveaux enjeux* " territorial éditions PUS presses universitaires du sport

**Jean-Paul Louis Minquet** " sport , football et finance" P1.

**Thierry Lardinois , Gary Tribou** " quelle est la spécificité de la gestion du sport " RFG JUIN 2004.

**Wladimir Andreff et Jean –François Nys** , " économie du sport" Que sais-je? Édition PUF

#### **Rapport :**

Rapport sur le financement du secteur sportif janvier 2007, ministère de la jeunesse du sport et de l'éducation physique .

Rapport sur les travaux de la commission de réflexion sur le financement du sport avril 2007 , ministère de la jeunesse du sport et de l'éducation physique .

Revue juridique et économique du sport n°56 – septembre 2000 (trimestriel)

Revue juridique et économique du sport n°55 – juin 2000 (trimestriel)

Revue européenne de management du sport n° 14 décembre 2005. Territorial Sport et collectivités locales – n°10 Dalloz.

*Revue Le modèle sportif français : mutation ou crise*, juillet 2002. Institut Montaigne

#### **Source internet**

<http://www.infosport.org>

<http://fr.wikipedia.org/wiki/>

[www.ftf.org.tn](http://www.ftf.org.tn)