

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mentouri Constantine

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département de l'Éducation Physique et Sportive

Mémoire Pour l'obtention du diplôme de DOCTORAT en théorie et méthodologie
de l'éducation physique et sportive

N°112 / TS / 2012

SERIE 01 / SP / 2012

**CONTRIBUTION A L'ETUDE D'UN MODELE DE
MANAGEMENT RELATIF A LA STRATÉGIE DE
GESTION DU
(CAPITAL JOUEUR DE FOOTBALL)**

Par : Mr SIAF FOUAD

Sous la direction

Du Docteur BAHRI ABDELLAH

Maitre de conférence

Université de Constantine

Composition du jury :

Président : Mr MECHICHE ALI

PROFESSEUR UNIVERSITE DE CONSTANTINE

Rapporteur : Mr BAHRI ABDELEH

MC UNIVERSITE DE CONSTANTINE

Examineurs : Mr BENDAHMANE NACER EDINE

PROFESSEUR UNIVERSITE DE MOSTAGANEM

Mr CHAALAL ABDELMADJID

MC UNIVERSITE DE MOSTAGANEM

Mr CHIHA FOUAD

MC UNIVERSITE DE CONSTANTINE

Mr SELAMI ABDERAHIM

MC UNIVERSITE DE CONSTANTINE

ANNEE UNIVERSITAIRE 2011-2012

DEDICACES

Je dédie ce travail à :

A la mémoire de ma mère

J'ai tant souhaité que tu sois présente à mes côtés
en ces forts moments

A mon épouse pour son affection, son encouragement et sa
compréhension

A mes deux enfants Nour-Lamis et Rabah-Wassim

A mes frères et sœurs

REMERCIEMENTS

J'exprime ma profonde reconnaissance et mes vifs remerciements au Docteur BAHRI Abdellah pour m'avoir guidé dans cette recherche, pour les précieux conseils tout au long de ce travail. Qu'il trouve dans ce mémoire l'expression de ma profonde amitié et de ma reconnaissance.

- A Mr le Professeur MECHICHE ALI

Je vous remercie vivement pour l'honneur que vous m'accordez en acceptant de rehausser, par votre jugement, l'évaluation de cette thèse.

- Je remercie le Docteur SELAMI ABDERAHIM Chef de département de l'institut de l'éducation physique et sportive de Constantine, pour son Aide et conseils.

- A Mr le Docteur CHIHA FOUAD

Je vous remercie beaucoup pour votre précieuse aide et vos conseils.

J'admire votre rigueur scientifique ainsi que vos qualités humaines.

A Mr le Professeur Nacereddine Bendahmene Département d'EPS.

Université de Mostaganem

Je suis touché par la considération que vous m'offrez en faisant part du jury de cette thèse. Veuillez trouver ici l'expression d'un grand respect et d'une infinie reconnaissance.

A Mr le Docteur BENCHALAL ABDELEMADJID Département d'EPS.

Université de Mostaganem

Je vous remercie vivement pour l'honneur que vous m'accordez en acceptant l'évaluation de cette thèse. Veuillez bien trouver ici le témoignage de ma respectueuse considération et mes vifs remerciements.

Je remercie le Docteur BOUARATA ABDERRACHID pour m'avoir fait bénéficier de son expérience, pour ces conseils judicieux et ces orientations précieuses.

Mes remerciements s'adressent aussi :

- A Mr le Docteur BENKARA YACIN de l' IEPS de Constantine
- A Mr le Docteur GHERIOUNE KHALED, et les dirigeants d'MCEE-Eulma.
- Mr Jean-Bernard Paillisser Directeur de CREPS de Toulouse.
- Mr Marescal Jean-yve expert des sports de haut niveau CREPS de Toulouse.
- A Mr ZMAMTA RABAH et les dirigeants d'El –kroub.
- Aux Dirigeants et entraineurs du CSC de Constantine.
- Aux Dirigeants et entraineurs du MOC de Constantine.
- Aux Dirigeants et entraineurs du CAB de Batna.
- Aux Dirigeants et entraineurs du MSPB de Batna.

TABLE DE MATIERE

Introduction :.....	02
Premier chapitre Revue de la littérature.....	06
1- L'Organisation et la structuration sportive :	07
1-1 Le système organisationnel des structures sportives :.....	08
1-1-1 La fédération de football :.....	08
1-1-2 La ligue nationale de football :.....	09
1-1-3 Les ligues régionales de football :.....	10
1-1-4 Le club sportif de football :.....	10
1-2-1 Les associations sportives en Algérie :.....	11
1-2-2 Situations des clubs de football algérien :.....	13
1-2-3 Le cahier des charges des clubs de football professionnels :.....	16
1-2-4 Aspect juridique des clubs de football en Algérie :.....	18
1-2-5 Les modèles de sociétés sportives en France :.....	23
1-3-1 Le management des organisations sportives :.....	24
1-3-2 La professionnalisation des organisations sportives cas de football :.....	26
1-3-3 Les démarches dans le domaine sportif :.....	28
1-3-4 La marchandisation du sport :.....	33
1-4- Les stratégies des clubs de football :.....	36
1-4-1 L'engagement du club dans une stratégie de croissance :.....	37
1-4-2 Le système de formation des footballeurs en Algérie :.....	40
1-4-3 Le système de formation des footballeurs au Maroc :.....	43
1-4-4 Le système de formation des footballeurs en France :.....	44
1-4-4-1 Sections sportives scolaires (premier cycle) Classes Football:.....	46
1-4-4-2 Sections d'élite et centres de préformation des clubs :.....	47

1-4-4-3 Les centres de préformation fédéraux ou pôles espoirs :.....	47
1-4-4-4- Les académies de football et les clubs amateurs :.....	48
1-4-4-5 Les sections sportives scolaires du second cycle :.....	48
1-4-4-6 Les centres de formation des clubs professionnels :.....	49
1-4-4-7 Critères physiques et sportifs édictés par les fédérations nationales :.....	50
1-4-5 Les statuts des joueurs en formation :.....	51
1-4-5-1 Les différents types de contrat :.....	52
1-4-5-2 Le statut joueur aspirant :.....	52
1-4-5-3 Le statut du joueur Espoir :.....	53
1-4-5-4 Le statut du joueur Élite :	53
1-5-1 La gestion de carrière du footballeur professionnel :.....	54
1-5-2 Le domaine de la promotion des talents sportifs :.....	55
1-5-3 Les étapes de carrière du joueur professionnel :.....	57
1-5-4-La fin de la carrière active dans le football professionnel :	58
1-5-5 Particularités d'une carrière sportive :	58
1-6-1 Les enjeux du football professionnel et la formation du joueur :.....	60
1-6-2 La recomposition du cadre de la pratique sportive :.....	61
1-7-1 Le capital joueur de football :	62
1-7-2 Le joueur de football comme capital humain :.....	64
1-8-1 Le transfert :	69
1-8-2 Le recrutement :	74
1-8-3 Le marché de recrutement et de transfert de football en Europe:	75
1-8-4 Le Mercato :	77
1-9-1 La rationalisation économique d'un club sportif :.....	78
1-9-2 Application du modèle à l'entreprise de services sportifs en Europe :	78

Deuxième chapitre Méthodologie de la recherche	88
2-1 Hypothèse :	89
2-2 Objectif de la recherche :	89
2-3- Les Taches de la recherche :	90
2-3-1 Méthodes et outils de la recherche :	90
2-3-1-1-Un entretien semi-directif :	91
2-3-1-2 -Un entretien en France :	91
2-3-1-3 Méthode d'enquête :	91
2-3-1-4 Le questionnaire :	91
2-3-1-5 Méthode de l'analyse bibliographique :.....	92
2-3-1-6 Méthodes et traitement statistique :.....	93
2-4 L'échantillonnage :	93
Troisième chapitre	94
Présentation et discussion des résultats :	95
3-1- Interprétation des résultats, concernant les Dirigeants :.....	95
3-1-1 Axe Management et gestion :.....	95
3-1-2 Axe financier :	111
3-1-3 Axe formation et gestion de carrière :	116
3-2 Interprétation des résultats, concernant les entraîneurs :.....	122
3-2-1 Axe formation :.....	122
3-2 -2 Axe Management et Gestion :.....	128
3-2-3 Axe Recrutement :	132
3-3 Interprétation des résultats, concernant les joueurs :	136
3-3-1 Axe formation et prospection :	136
3-3-2 Axe recrutement et transfert :.....	154
3-3-3 Axe financier :.....	159
3-4 L'analyse de la différence de proportion par le logiciel SPSS :.....	161
3-5 Discussions du bilan moral et financier 2009-2010 de la fédération algérienne de football :.....	187

3-6 Discussion de l'entretien effectué en France :.....	191
---	-----

CONCLUSION :	193
---------------------------	-----

Bibliographie

Annexe

- Questionnaire pour les dirigeants(en français)
- Questionnaire pour les entraineurs(en français)
- Questionnaire pour les joueurs(en français)
- Questionnaire pour les dirigeants(en arabe)
- Questionnaire pour les entraineurs(en arabe)
- Questionnaire pour les joueurs(en arabe)
- Résumé en français
- Résumé en arabe
- Résumé en anglais

LES TABLEAUX :

Tableau 01 : Les modèles de métamorphoses appliqués aux clubs sportifs.....	35
Tableau N° 02: Les différentes structures de préformation et de formation de football Algérien.....	43
Tableau N°03: Les différentes structures de préformation et de formation dans le football français.....	45
Tableau N°04 : Les étapes de carrière du joueur professionnel.....	57
Tableau N°05 : Les recettes liées aux transferts en ligue 1	76
Tableau N°06: les recettes liées aux transferts en ligue 2	76
Tableau 07 : le Modèles de financement des clubs de football.....	79
Tableau N°08 : les revenus des clubs de France L1-L2 pour la saison.....	81
Tableau N°09 : Représente le Chiffre d’affaire par championnat de ligue 1 en Europ (Saison 2008-2009) hors transfert des joueurs.....	82
Tableau N° 10 : Représente Les effectifs des clubs en France.....	83
Tableau N° 11 : Prix de billet et revenus de la billetterie	84
Tableau N°12 : la moyenne des spectateurs par math.....	86
Tableau N°13 représente : l’âge moyen des joueurs professionnels en Europe.....	87
Tableau N°14 : les risques à prendre lors d’un transfert d’un nouveau footballeur d’après les dirigeants.....	161
Tableau N°15 : les risques à prendre lors d’un transfert d’un nouveau footballeur d’après les entraîneurs.....	162
Tableau N°16: les risques à prendre lors d’un transfert d’un nouveau footballeur d’après les footballeurs.....	163
Tableau N°17 : les risques à prendre lors d’un recrutement d’un nouveau footballeur d’après les dirigeants.....	164
Tableau N°18 : les risques à prendre lors d’un recrutement d’un nouveau footballeur d’après les entraîneurs.....	165
Tableau N°19: les risques à prendre lors d’un recrutement d’un nouveau footballeur d’après les footballeurs.....	166
Tableau N°20 : l’investissement sur le capital joueur d’après les dirigeants.....	167

Tableau N°21: l'investissement sur le capital joueur d'après les entraîneurs.....	168
Tableau N°22: l'investissement sur le capital joueur d'après les joueurs.....	169
Tableau N°23: le soutien des dirigeants pour les actions de formations d'après les dirigeants.....	170
Tableau N°24 : le soutien des dirigeants pour les actions de formations d'après les entraîneurs.....	171
Tableau N°25 : le soutien des dirigeants pour les actions de formations d'après les joueurs.....	172
Tableau N°26: La mise en place des centres sportifs de haut niveau d'après les entraîneurs.....	173
Tableau N°27 : La mise en place des centres sportifs de haut niveau d'après les joueurs de haut niveau d'après les joueurs.....	174
Tableau N°28: les pressions des familles des joueurs durant la période de formation d'après les dirigeants.....	175
Tableau N°29 : les pressions des familles des joueurs durant la période de formation d'après les entraîneurs.....	176
Tableau N°30 : les pressions des familles des joueurs durant la période de formation d'après les joueurs.....	177
Tableau N°31: La politique d'investissement, concernant la formation des jeunes joueurs prometteurs d'après les dirigeants.....	178
Tableau N°32 : La politique d'investissement, concernant la formation des jeunes joueurs prometteurs d'après les joueurs.....	179
Tableau N°33: les moyens mis en place pour la préparation des footballeurs sont suffisantes et efficacement utilisés d'après les entraîneurs.....	180
Tableau N°34 : les moyens mis en place pour la préparation des footballeurs sont suffisantes et efficacement utilisés d'après les joueurs.....	181
Tableau N°35: Les parcours de la formation des footballeurs d'après les entraîneurs.....	182
Tableau N°36 : Les parcours de la formation des footballeurs d'après les joueurs.....	183
Tableau N°37: Le club sportif est producteur des footballeurs de qualité d'après les dirigeants.....	184
Tableau N°38: Le club sportif est producteur des footballeurs de qualité d'après les entraîneurs.....	185

Tableau N°39 : Le club sportif est producteur des footballeurs de qualité d'après les joueurs.....	186
Tableau N° 40 : les infrastructures de football en Algérie.....	187
Tableau N° 41: le nombre de licence par ligue.....	188
Tableau N°42 : le nombre de licenciés par catégories.....	189
Tableau N°43 : le nombre des clubs de football en Algérie.....	190
Tableau N°44 : le nombre des entraineurs.....	191

LES GRAPHES :

Graphe N° 01 Représente : les revenus des clubs de France Ligue 1-2 pour la saison 2008-2009.....	82
Graphe N° 02 Représente : le Chiffre d'affaire par championnat de ligue1 Saison 2008-2009.	83
Graphe N° 03 représente : Les effectifs des clubs en France.....	84
Graphe N° 04 représente : le Prix de billet et revenus de la billetterie.....	85
Graphe N° 05 représente : le chiffre d'affaire en % en Europe.....	86
Graphe N° 06 Représente : la moyenne des spectateurs par match en Europe.....	86
Graphe N° 07 représente : l'existence du management des clubs de football.....	95
Graphe N° 08 représente : les méthodes de gestion et d'organisation.....	95
Graphe N° 09 représente : les compétences managériales des dirigeants des clubs.....	96
Graphe N°10 représente : la stratégie de diversification des ressources.....	96
Graphe N°11 représente : l'analyse de gestion des clubs de football Algérien.....	97
Graphe N° 12 représente : le volet relatif au sponsoring.....	98
Graphe N°13 représente : les lacunes des clubs en matière de gouvernance.....	99
Graphe N°14 représente : la rentabilité de gestion des clubs de football.....	100
Graphe N° 15 représente : les difficultés de recrutements des jeunes footballeurs.....	100
Graphe N°16 représente : le soutien des dirigeants envers les formateurs.....	101
Graphe N° 17 représente : les conditions de recrutement d'après les dirigeants.....	101
Graphe N°18 représente : les risques de transfert des footballeurs d'après les dirigeants.....	102
Graphe N°19 représente : les risques de recrutement des footballeurs d'après les dirigeants.....	103
Graphe N°20 représente : les stratégies de transfert des footballeurs d'après les dirigeants.....	103
Graphe N°21 représente : le nombre d'opération de recrutement et de transfert effectués pendant les cinq dernières saisons.....	104
Graphe N°22 représente : les difficultés de la gestion des clubs de football d'après dirigeants.....	105
Graphe N° 23 représente : le % du bilan médical des footballeurs.....	106
Graphe N°24 représente : la responsabilité des dirigeants à l'égard des joueurs mineurs.....	106

Graphe N°25 représente : la structuration actuelle des clubs de football algérien.....	107
Graphe N°26 représente : le suivi des joueurs.....	108
Graphe N°27 représente : la réalisation la plus significative concernant le recrutement et le transfert.....	109
Graphe N°28 représente : la stratégie d'investissement des clubs d'après les dirigeants.....	110
Graphe N°29 représente : la production des footballeurs de qualité.....	110
Graphe N°30 représente : les ressources financières des clubs de football.....	112
Graphe N°31 représente : le coût de formation des joueurs.....	112
Graphe N°32 représente : le risque d'investissement sur le capital joueur d'après les dirigeants.....	113
Graphe N°33 représente : l'objectif de la formation des footballeurs d'après les dirigeants.....	114
Graphe N°34 représente : les droits des footballeurs catégorie des jeunes d'après les dirigeants.....	114
Graphe N°35 représente : la création de richesse lors de recrutement d'un footballeur d'après les dirigeants.....	115
Graphe N°36 représente : la politique d'investissement, concernant la formation des jeunes joueurs d'après les dirigeants.....	116
Graphe N°37 représente : le profit de la carrière du footballeur professionnel.....	117
Graphe N°38 représente : le rendement des footballeurs formés.....	119
Graphe N°39 représente: les piliers de la performance en football.....	120
Graphe N°40 représente: le lieu de recrutement des jeunes footballeurs d'après les dirigeants.....	120
Graphe N°41 représente les pressions des parents des footballeurs.....	122
Graphe N°42 représente les moyens pour la préparation des footballeurs.....	122
Graphe N°43 représente: le lieu recrutement des jeunes footballeurs d'après les entraîneurs.....	123
Graphe N°44 représente: les difficultés de recrutements des jeunes footballeurs d'après les entraîneurs.....	124
Graphe N°45 représente: les risques d'investissement sur le capital joueur d'après les entraîneurs	124

Graphe N°46 représente: le soutien des dirigeants envers les formateurs d'après les entraîneurs.....	125
Graphe N°47 représente: le rôle des centres sportifs de haut niveau.....	125
Graphe N°48 représente: les indicateurs de la qualité de formation des footballeurs.....	127
Graphe N°49 représente: Les parcours des footballeurs en formation.....	129
Graphe N°50 représente: la qualité de formation des footballeurs d'après les entraîneurs.....	129
Graphe N°51 représente: les déterminent pour la réussite dans le parcours d'une carrière professionnelle.....	129
Graphe N°52 représente: les Particularités d'une carrière sportive professionnelle.....	130
Graphe N°53 représente: les Causes des fins de carrière sportive professionnelle.....	131
Graphe N°54 représente : le nombre de joueurs formés par le club et introduits en équipe A.....	132
Graphe N°55 représente les risques de recrutement d'un nouveau footballeur d'après les entraîneurs.....	132
Graphe N°56 représente : les risques de transfert d'un nouveau footballeur d'après les entraîneurs.....	133
Graphe N° 57 représente : la création d'une richesse pour le club lors d'un recrutement d'un nouveau joueur.....	134
Graphe N°58 Graphe N°58 représente : la stratégie des clubs lors d'un transfert d'un footballeur.....	135
Graphe N°59 représente : le % des problèmes causés par les parents des jeunes footballeurs d'après les entraîneurs.....	136
Graphe N°60 représente : l'âge de prospection des jeunes footballeurs d'après les joueurs.....	136
Graphe N°61 représente : le parcours de système de formation des footballeurs d'après les joueurs.....	137
Graphe N°62 représente : les moyens mis à la disposition des footballeurs pour la formation.....	138
Graphe N°63 représente : les qualités principales qu'on cherche chez un footballeur professionnel.....	138
Graphe N°64représente : le % de la formation des footballeurs de qualité d'après les joueurs.....	139

Graphe N°65 représente : les déterminants de la réussite sportive dans le parcours d'une carrière professionnelle d'après les joueurs.....	140
Graphe N°66représente : la section-talents et leurs sélections.....	140
Graphe N°67 représente : la complémentarité de l'école, l'entraînement et les loisirs.....	141
Graphe N°68 représente : les Particularités d'une carrière sportive professionnelle d'après les joueurs.....	142
Graphe N°69 représente : les Causes des fins de carrière sportive professionnelle d'après les joueurs.....	142
Graphe N°70 représente : la préparation à la fin de carrière d'après les joueurs.....	143
Graphe N°71 représente : l'attirance vers la profession d'un footballeur.....	144
Graphe N°72 représente : le début de la pratique de football.....	144
Graphe N°73 représente : le début du professionnalisme en football.....	145
Graphe N°74 représente : les priorités dans la vie du footballeur.....	145
Graphe N°75 représente : le nombre de matchs joués par les footballeurs algériens.....	146
Graphe N°76 représente : les avantages des jeunes footballeurs en formation.....	146
Graphe N°77 représente : les plus grands moments forts en tant que footballeur.....	147
Graphe N°78 représente : le succès d'un footballeur professionnel.....	148
Graphe N°79 représente : la préservation de la vie familiale d'un footballeur.....	149
Graphe N°80 représente : le message du professionnel pour les jeunes footballeurs.....	149
Graphe N°81 représente le % des problèmes causés par les parents des jeunes footballeurs d'après les joueurs.....	150
Graphe N°82représente : le début d'un footballeur d'après les joueurs.....	151
Graphe N°83 représente : la première condition pour bien s'entraîner d'après les joueurs.....	151
Graphe N°84 représente : la planification de la carrière sportive professionnelle d'après les joueurs.....	152
Graphe N°85 représente le rôle des centres de formation	152
Graphe N°86 représente le risque sur l'investissement du capital joueur	153
Graphe N°87 représente le soutien des dirigeants pour la formation.....	154
Graphe N°88 représente : l'utilité de l'opération de recrutement et de transfert d'après les joueurs.....	154

Graphe N°89 représente : le choix lors d'un recrutement ou un transfert d'après les joueurs.....	155
Graphe N°90 représente : les négociations du recrutement et de transfert d'après les joueurs.....	155
Graphe N°91 représente : le % de recrutement ou transfert chaque saison sportive d'après les joueurs.....	156
Graphe N°92 représente : les motifs, qui encouragent l'opération de recrutement ou de transfert d'après les joueurs.....	156
Graphe N°93 représente : le nombre de recrutement et de transfert par année d'après les joueurs.....	157
Graphe N°94 représente : les risques de l'opération de recrutement.....	158
Graphe N°95 représente : les risques de l'opération de transfert	159
Graphe N°96 représente : la politique d'investissement pour la formation des jeunes joueurs.....	160
Graphe N°97 représente : la stratégie de la formation des jeunes footballeurs.....	160
Graphe N°98 représente : le parc national des infrastructures de football.....	188
Graphe N°99 représente : nombre de licence par ligue	189
Graphe N°100 représente : le nombre de licenciés par catégories	190
Graphe N°101 représente : le nombre des clubs de football en Algérie.....	191
Graphe N°102 représente : le nombre des entraîneurs qui exercent	192

TABLE DES PRINCIPALES ABREVIATIONS :

ACFAF	Académie de la fédération algérienne de football
ASSL	Adhérents -Subvention –Sponsors -Local
Art	Article
CAF	Confédération Africaine de Football
CNOSF	Comité national olympique et sportif français
FAF	Fédération Algérienne de football
FFF	Fédération française de football
FIFA	Fédération internationales de football association
LNF	Ligue nationale de football
LFP	Ligue de football professionnel
L	Ligue
N°	Numéro
MMMG	Médiats –Merchandising -Marchés -Global
Pro	Professionnel
SAOS	Société à objets sportifs
SASP	Société anonyme sportive professionnelle
SEML	Société d'économie mixte locale
SEMSL	Société d'économie mixte sportive locale
SSSL	Spectateurs – Subvention –Sponsors- Local
TV	Télévision

INTRODUCTION

INTRODUCTION :

Le sport est devenu un secteur économique à part entière, le football sport le plus populaire représente un poids important et occupe une place considérable sur le plan économique ; L'économie marchande et le football manifestent des intérêts qui constituent un gisement financier et le football est devenu l'objet d'enjeux financiers considérables. Cette activité sportive professionnelle a connu des transformations économiques considérables durant les vingt dernières années, ou la logique de la rentabilisation a pris le pas sur celle du prestige.

Notre intérêt se porte sur les premiers producteurs de spectacle à savoir les joueurs de football. Ils appartiennent à leurs clubs par un système de contrats, les clubs peuvent les former ou les acheter à un concurrent contre un salaire. La richesse des clubs de football professionnel leur permet d'obtenir et de maintenir les meilleurs résultats sportifs grâce à la qualité de leur effectif.

Les clubs professionnels de football sont parfaitement intégrés dans le processus de formation de jeunes joueurs prometteurs. Si le joueur est devenu un produit, la formation peut être aussi considérée comme une activité de production ; donc la stratégie d'investissement des clubs est orientée en fonction des avantages productifs de formation.

Le cycle qui se manifeste pour les joueurs par la succession des étapes de carrière, peut être vu par les clubs comme un paramètre clé de la gestion de leur effectif, où l'essentiel sera de faire cohabiter harmonieusement plusieurs générations d'individus talentueux, mais situés à des stades successifs de leur développement.

Si la qualité de l'effectif est à l'origine des résultats sportifs, le prestige et le palmarès d'un club constituent des arguments puissants pour attirer des joueurs talentueux, avec l'assurance d'évoluer parmi les meilleurs. Ainsi à court terme, le problème majeur d'un club de football professionnel peut pratiquement se résumer à celui des choix à adopter pour s'attacher les services d'un nombre suffisant de professionnels de haut niveau, choix effectué bien sûr sous contrainte financière.

En Algérie la formation et l'investissement sur le capital joueur reste une des plus importantes opérations qui permettent aux clubs de football de s'approvisionner en joueurs, leurs matières premières, une formation de qualité pourrait constituer le point de départ de la fortune d'une équipe de football.

La gestion de nos clubs sportifs reste loin des exigences de la gestion des clubs professionnels, la stratégie mise en place par nos associations de football est fragile marquée par une instabilité de l'équipe dirigeante, et nos clubs de football ont beaucoup de mal à identifier, mesurer et analyser les données sur le capital des joueurs. Nous enregistrons aussi des dérives financières, et une remise en cause de l'organisation de nos clubs de football.

Les équipements pédagogiques et les infrastructures sportives adéquates font toujours défaut et la formation n'est pas le point fort de nos clubs sportifs quand elles existent, la question centrale de la thèse se centre sur la formation et la gestion de la carrière des joueurs de football.

Comment les clubs de football Algérien peuvent-ils gérer et exploiter le capital joueur ?

Le système de formation mis en place dans le football constitue un atout majeur et un avantage important, tant par sa capacité à sortir des joueurs qualifiés que par ses retombées économiques pour les clubs.

La formation fait aujourd'hui partie intégrante des clubs professionnels, l'intérêt économique de la formation est déterminant, la finalité n'est pas de l'ordre de rentabilité, mais aussi de ce qu'elle permet de ne pas dépenser.

Le footballeur professionnel est plus que jamais un spécialiste consacrant l'essentiel de son emploi du temps à une activité sportive de prédilection comme le souligne Raymond Thomas 1997 (51) mais aussi M. Lévèque 1992 (108) : « Le sujet qui se destine à la haute compétition doit s'y consacrer totalement, le sport envahit son existence ».

C'est dire qu'il doit faire des sacrifices pour prétendre au haut niveau et se spécialiser pour l'atteindre et pour s'y maintenir, donc la haute performance demande un investissement considérable, programmé de la part du footballeur.

L'organisation du football européen a confirmé l'existence entre la cohésion et les performances sportives à travers une rentabilité économique majeure et une stratégie de maximisation des performances sportives. Cette stratégie repose sur l'investissement du capital joueur à travers les footballeurs les plus talentueux possible.

On observe que le poids financier des clubs les plus riches ont adopté une stratégie où l'importance économique et la dimension financière sont déterminantes.

L'arrêt Bosman (140) (sur décision de la Cour Européenne de Justice en 1995) a eu des conséquences pratiques très importantes sur l'équilibre du marché du travail des footballeurs professionnels. Il qualifie le football professionnel d'activité économique.

Une autre conséquence importante de la situation créée (ou plutôt révélée) par l'arrêt Bosman aura été de fragiliser la stabilité et la fiabilité des contrats de travail, le plus souvent au bénéfice des joueurs. En supprimant la principale entrave à la mobilité, on pouvait naturellement s'attendre à une augmentation considérable du nombre de mutations interclubs.

Dans ce contexte sportif et financier où le joueur demeure l'enjeu de nombreuses convoitises, une législation nouvelle s'impose (la première datée de 1995) afin de préserver ses intérêts, de l'informer de ses droits, et les différents types de contrats proposés doivent être unifiés ; de même, un véritable plan de formation doit être contractualisé entre chaque stagiaire et chaque club. Une rupture tend à s'opérer entre l'élite sportive et les structures traditionnelles : le football professionnel est sollicité par un réseau de recrutement des jeunes.

L'environnement immédiat des footballeurs professionnels montre la place prépondérante occupée par l'entraîneur, le médecin, le directeur technique national... assistés d'autres personnes (dirigeants et cadres fédéraux, techniciens en matériel, personnels paramédicaux, voire même chargés d'affaires...). Champions et championnes se trouvent au centre d'un « système » sportif organisé autour de la production et de la mise en scène des hautes performances et du sport spectacle.

Il est nécessaire de changer le mode de structuration au sein de nos clubs dont le management a révélé toutes ses incohérences. Un changement d'organisation qui devait générer de meilleurs résultats. La question qui mérite d'être posée à l'heure actuelle est de savoir si nos clubs vont adhérer réellement à cette offre de solution.

Le concept de professionnalisation dans le domaine du football fait d'abord référence à un processus d'acquisition de compétences selon les cas. Ce processus concerne les joueurs salariés, il concerne aussi les dirigeants et gestionnaires. Donc le football professionnel désigne des compétences qui sont engagées, dans le milieu de football à temps plein.

MOTS CLEE :

Modèle - Management – Stratégie – Gestion – Capital joueur

Définition des concepts :

Modèle - Management – Stratégie – Gestion – Capital joueur.

- Modèle : Ce dont on doit imiter la structure pour un emploi adéquat d'une organisation.
- Management : Ensemble des techniques de gestion, de planification, d'organisation, de direction et de contrôle mises en œuvre dans une entreprise.
- Stratégie : Organisation des actions à prendre pour atteindre un but
- Gestion : Ensemble des activités d'organisation, de planification, de direction et de contrôle nécessaires pour qu'une entreprise atteigne ses objectifs, elle a une connotation quantitative.
- Capital joueur : Ensemble des ressources physiques, intellectuelles, morales dont disposent les joueurs de football, et par conséquent une rentabilité financière.

Premier chapitre

Revue de la littérature

1- L'Organisation et la structuration sportive :

La notion de gouvernance des organisations recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants,

Selon l'auteur Mintzberg. H2004 (42) la gouvernance organisationnelle est essentielle sachant pertinemment que l'efficacité de la gouvernance à un lien avec le rôle des principaux dirigeants des fédérations sportives dont le rôle est de promouvoir, organiser et développer leurs disciplines sportives au regard des influences auxquelles ils doivent faire face.

Depuis dix ans sous l'influence de la doctrine Carver 2001 (82), les agences ministérielles en charge du sport ont identifié l'amélioration de la gouvernance comme une priorité stratégique pour les (grandes) associations.

Si la gouvernance des grandes entreprises et celle des organisations politiques sont régulièrement mises en cause par le marché, les médias, l'opinion publique, celle des associations est moins connue voire plus secrète.

Selon Demoustier, 2001 (15) la situation tend à évoluer en raison du poids social, économique et politique grandissant que représente le secteur associatif.

Selon les deux auteurs Queinnec et Igallens, 2004 (50)). Chaque secteur associatif a souvent ses caractéristiques et ses problématiques propres de gouvernance qui s'explique par son histoire, le poids de la tutelle publique, par les formes de professionnalisation choisies et les pressions (sociales, économiques, institutionnelles, médiatiques...)

La gouvernance pour les grandes associations est un sujet managérial central à la fois en tant que facteur clé de performance Bayle, 2007 (73) mais aussi comme une des dimensions permettant caractériser un comportement socialement responsable.

La gouvernance concerne l'exercice du pouvoir au sein des organisations, les processus de décision et la conduite de la politique (structures, processus et contrôle) en vue d'améliorer la performance d'une organisation et l'atteinte de ses objectifs.

Ainsi, il existe une proximité avec l'approche en termes de gouvernance Gomez, 2001(26) ; Perez, 2003(49) ; Pesqueux, 2007(127). Cependant, cette grille de lecture s'avère inadaptée à la compréhension du fonctionnement des associations à but non lucratif.

En effet, d'une part, la nature multidimensionnelle des objectifs et de la performance de ces organisations est non réductible à la seule dimension financière.

D'autre part, la multiplicité des acteurs engagés dans l'organisation et la gestion du sport (clubs, fédérations nationales et internationales, ministère des sports...) complexifie les processus de prise de décision et d'exercice du pouvoir. Enfin, l'ambiguïté de la relation entre dirigeants élus (le plus souvent bénévoles) et cadres permanents rémunérés ou/et, parfois, mis à disposition par l'Etat rend problématique la répartition des rôles (politique/managérial/opérationnel) et du pouvoir de décision.

1-1- Le système organisationnel des structures sportives :

1-1-1-La fédération de football :

En Algérie, la structure générale de l'organisation sportive comporte essentiellement trois degrés : les Associations sportives ; au-dessus d'elles les fédérations, auxquelles les associations sont obligatoirement affiliées ; enfin, et au sommet, le Comité olympique des Sports, qui groupe dans son sein toutes les fédérations.

Le sport s'articule traditionnellement autour d'un système de fédérations nationales, il s'agit en fait, d'une structure hiérarchique pyramidale. Les fédérations sportives sont formées par le Groupement d'associations sportives. Elles sont elles-mêmes des associations soumises à la réglementation.

Les fédérations exercent leurs activités en toute indépendance, et elles sont placées sous la tutelle du ministère de la jeunesse et des Sports, et surveille la pratique des sports dans les associations qui leur (s)ont affiliées. En cas d'infraction aux règlements établis par elles, elles prononcent les amendes et sanctions disciplinaires applicables aux associations, ou à leurs membres qui ont contrevenu aux prescriptions édictées.

Cette structure sportive a l'exécution d'une mission de service public en contribuant à travers ses activités et ses programmes, à l'éducation de la jeunesse, à la promotion du fair-play, à la protection de l'éthique sportive. Elle est reconnue d'utilité publique et d'intérêt général bénéficie de subventions, aides et contributions de l'État et des collectivités locales sur des bases contractuelles précisant les objectifs techniques annuels et pluriannuels à atteindre et les conditions de l'utilisation et du contrôle de ces subventions octroyées.

La fédération Algérienne de football régit et contrôle le football professionnel et amateur, dans le cadre de ses prérogatives et conformément aux statuts et règlement de la FIFA(163), la fédération dispose du droit le plus étendu de juridiction sur les clubs, les joueurs professionnels, amateurs et sur tous les licenciés. (Art 1 -2). Et l'organisation des structures de gestion des compétitions est fixée par la fédération Algérienne de Football. Art 7 (161).

Dans les dispositions générales la ligue Nationale(161) à pour Objet d'organiser, et gérer Les championnats de football professionnel de ligue une (L1) et ligue deux (L 2) A titre transitoire pour la saison 2010-2011.

Un système de promotion et de relégation : La structure pyramidale implique une interdépendance des différents niveaux, non seulement sur le plan de l'organisation, mais aussi sur le plan de la compétition, des rencontres sportives étant organisées aux différents niveaux.

C'est ainsi qu'un club de football jouant au niveau régional peut se qualifier pour des championnats organisés au niveau national, voire international (telle la coupe d'Arabe), grâce à un système de promotion. Par contre, tout club qui ne se qualifie pas se verra relégué.

Relégation et la promotion sont la caractéristique standard de tout championnat national. La venue de nouveaux concurrents rend les championnats plus intéressants que les compétitions fermées.

Parmi les missions de la Fédération Algérienne de football :

- Poursuivre la stratégie de filière, de l'école de football jusqu'au plus haut niveau amateur et professionnel, pour créer davantage de futurs champions ;
- Assister les clubs dans le développement des écoles de football,
- Reconnaître et encourager les clubs qui s'investissent dans le développement des jeunes et forment des joueurs de haut niveau ;
- Préparer les joueurs amateurs qui se destinent au métier de joueur professionnel ;
- Mettre en œuvre une formation spécifique de gestionnaire et manager du football professionnel

1-1-2 La ligue nationale de football :

La ligue nationale de football est chargée de gérer les championnats des deux divisions supérieures et agit par délégation de la fédération Algérienne de Football. Article 8 (161).

1-1-3- Les ligues régionales de football :

Affiliés à ces organisations, leur champ d'action se limite à une région dans laquelle ils sont chargés d'organiser des championnats régionaux ou de coordonner le sport à l'échelle régionale. La gestion des championnats de football professionnel et amateur est du ressort exclusif de la fédération, de la ligue nationale de football, de la ligue Inter-régions, des ligues régionales, des ligues zonales et des ligues de wilayas. Article 6 (161) .

La ligue de wilaya est chargée de gérer le championnat de football amateur de wilayas et agit par délégation de la fédération Algérienne de football ; Article 16 (161) Statuts et règlements de la fédération Algérienne de football.

1-1-4 Le club professionnel de football :

La question du statut juridique des clubs sportifs de football étant au fond de ce chapitre il est intéressant de chercher la cause de la faiblesse de l'organisation des associations sportives.

Dans ce cadre, une question se pose : Quelles sont les caractéristiques des associations sportives algériennes ?, et dans quelle mesure leur transformation en sociétés sportives est-elle nécessaire afin de pallier aux insuffisances et limites nées de leur statut juridique particulier ?

Les obligations des clubs dans l'article 26 (161) la responsabilité du club

- Les clubs professionnels sont responsables du comportement de leurs joueurs, officiels, membres, supporters ainsi que toute autre personne chargée d'exercer une fonction dans le club ou lors d'un match.
- Le club professionnel recevant répond de l'ordre et de la sécurité dans l'enceinte du stade et dans ses abords immédiats avant, pendant et après le match. Il est responsable de tout incident qui pourrait survenir.
- Le club professionnel recevant est tenu de réserver dans les tribunes, un emplacement adéquat pour les journalistes et pour les officiels du club visiteur.
- Le club professionnel recevant est responsable du contrôle de l'accès au terrain des ramasseurs de balles et des membres de la presse.
- Le club professionnel recevant est tenu de réserver un emplacement sécurisé et séparé au public du club visiteur.

La spécificité propre au football apporte des marques de différenciation. La compétition est tout à la fois construction et déconstruction des positions concurrentielles des acteurs sans jamais toutefois remettre en cause leur présence et leur participation.

1-2-1 Les associations sportives en Algérie :

Dans ce chapitre, nous commencerons par l'étude de la situation des associations sportives Algérienne, en nous intéressant de près à leurs cadre juridique, leurs gestions , à leurs contrôles, et à l'analyse des points faibles existants et affectant la réalisation des objectifs assignés tant par les autorités publiques que par les dirigeants.

- La période de (1962-1970) : Cette période se caractérise par la reconduction pure et simple de la législation coloniale en la matière, et notamment celle de la loi de 1901 régissant les associations ; durant cette période, le financement reposait essentiellement sur les cotisations et les fonds des adhérents et des dirigeants bénévoles des clubs sportifs ainsi que des recettes très infimes découlant de la gestion des cercles sportifs ou de la vente des billets de stade.

Le mécénat était la forme de financement particulièrement recherchée entre 1962 et 1970, il y'a des tentatives de définitions de schémas et de mécanisme de financement des activités sportives n'ayant connu malheureusement aucun aboutissement.

- La période de (1976 – 1988) : À compter de 1976, le secteur des sports va connaître un profond bouleversement dans ses fondements juridiques, en effet la promulgation du code de l'éducation physique et sportive le 10 octobre 1976(145), va constituer la première codification de l'organisation, du fonctionnement et la prise en charge des activités sportives, mise sous la coupe de l'état, qui va ainsi concourir à leur financement, en associant les collectivités locales et les entreprises économiques.

C'est dans ce contexte qu'ont vu le jour les associations de sport de performance, financée, gérées et contrôlées par les entreprises économiques.

Cette approche nouvelle traduisant la volonté de L'état et des pouvoirs publics à s'impliquer pour impulser et promouvoir une véritable politique sportive nationale. En ce qui concerne plus particulièrement les aspects liés au financement, le schéma mis en place par le code de l'éducation physique et sportive à permis de :

- Disposer de ressources financières permanentes, régulières et suffisantes.
- Assurer la protection socioprofessionnelle des athlètes.
- Motiver les principaux acteurs d'où des résultats sportifs assez probants.

Toutefois et en dépit de ces aspects positifs, l'ordonnance de 1976 (145) va connaître dans sa mise en œuvre une série de déviations dues essentiellement à l'absence des textes d'application.

Cette situation va induire de sérieux inconvénients : Disparités relevées dans le financement des disciplines sportives et d'associations, en raison d'absence d'une stratégie de gestion, de fonctionnement, de suivi et de contrôle.

Inadéquation des objectifs assignés au financement public et parapublic avec le plan de développement de sport, les sportifs gêneront une disparité entre les activités sportives de performances et les activités sportives de masse.

- Absence d'initiative dans la recherche d'autres sources de financement entraînant une situation d'assistanat.
- Absence totale de contrôle sur l'utilisation des subventions accordée.

Toutes ces contraintes vont aller en s'accroissant avec les transformations que va connaître le secteur public économique (autonomie des entreprises).

Celles-ci seront évaluées sur leur seule rentabilité commerciale, et vont ainsi abandonner le financement des associations sportives de performances devenues une non-fonction dans la nouvelle philosophie des entreprises, ce qui va sérieusement menacer les fondements mêmes du sport, il devient nécessaire de corriger une telle situation.

- La période de (1988 jusqu'à 2010) : C'est dans un contexte économique très difficile que les réformes économiques sont apparues pour donner aux entreprises leurs véritables missions d'ordre purement économique, depuis 1988 le mode de gestion introduit a permis de libéraliser les entreprises des différentes contraintes de ce fait, les budgets alloués aux associations sportives ont connus de grandes résurrections, au profit des investissements purement économiques.

Cet état d'instabilité et de crise économique qui est relative à l'organisation et au développement du sport, se situant à mi – chemin entre les orientations socialistes et un relatif libéralisme qui pourraient laisser croire la lecture et l'interprétation stricte des dispositions de la loi 89 -03(154) et de celle de la loi 90 -31 relative aux associations sportives de l'État, des collectivités locales, des

entreprises et organisme publics, avec toutefois une innovation majeure. La création des fonds national et de wilaya appelée à soutenir l'intervention de l'État en la matière.

Ce référant au décret exécutif n 06 -264 du 08 août 2006 (148) déterminant les dispositions applicables au club sportif professionnel et fixant les statuts types des sociétés sportives commerciales.

Ce réfèrent à l'arrêté du 18 Rajab 1431 correspondant au 1er juillet 2010 (141) fixant le modèle du cahier des charges devant être souscrit par les sociétés et clubs sportifs professionnels.

Les clubs sont devenus aujourd'hui de véritables entreprises de spectacles sportifs. Les dispositions générales leur permettent entre autres d'entreprendre toute activité de publicité, de parrainage et de sponsoring susceptible de contribuer au développement de ses ressources financières.

1-2-2 Situations des clubs de football Algérien :

Le football professionnel obéit à une volonté politique irréversible, elle-même dictée par la Fédération Internationale du football professionnel, et affirmer que les conditions sont réunies, et la majorité des clubs algériens de football sont passés au professionnalisme... sur le papier du moins. Tel qu'exigé par la tutelle, ils ont fourni les dossiers qui en font des sociétés avec directoires, règlements intérieurs, actionnaires. Ils ont désormais le statut de SPA ou de Sarl (141).

Est-ce qu'ils sont de véritables sociétés, avec stratégie de management, une politique de marketing et de merchandising et toute cette organisation qui permet à une entreprise économique, quels que soient son domaine d'activité et son importance, d'être performante et concurrentielle.

Il est nécessaire de changer le mode de structuration au sein de nos clubs dont le management a révélé toutes ses incohérences. Un changement d'organisation qui devait générer de meilleurs résultats. La question qui mérite d'être posée à l'heure actuelle est de savoir si nos clubs vont adhérer réellement à cette offre de solution.

La situation du sport le plus populaire n'est guère reluisant à ce niveau-là. Les mêmes dirigeants qui se sont précipités à octroyer des actions dans les clubs désormais professionnels se sont distingués, ces dernières années, par les pires attitudes. L'obligation de transparence qui doit caractériser la gestion des clubs,

Il faut souligner que le bilan morale et financier de la plus part des clubs sportifs manque de transparence et de traçabilité notamment pour les opérations de recrutement et de transfert des footballeurs, ainsi que les charge fixes, comme les primes de signatures des joueurs et des encadreurs.

Les infrastructures sportives adéquates font toujours défaut et la formation n'est pas le point fort de nos clubs sportifs, quand elles existent, et beaucoup d'argent circulait en toute illégalité, sans traçabilité et se dissipait sans que les pouvoirs publics et les instances nationales n'arrivent à contrôler la situation.

Les maux financiers du football algérien ne sont pas sans explications. Il n'est pas difficile de cerner les causes de la situation actuelle, a commencer par la structure financière très fragile des clubs de football, l'absence de reconnaissance comptable et financière des principaux actifs des clubs, Ainsi le numéro d'affiliation ou encore les droits télévisuel ne sont pas la propriété des clubs. Au même titre que le stade et le terrain. La rentabilité d'exploitation négative qui s'explique très simplement par des recettes insuffisantes,

L'Etat a pris la décision d'accompagner ce projet en matière de financement. Le reste des structures et organismes sportifs sont tenus de suivre le processus. C'est dans ce sens que la Fédération algérienne de football et la Ligue nationale ont hérité de la mission d'encadrer le projet. Les espoirs sont énormes même si la bataille semble dure à gagner compte tenu des contraintes de diverses natures. Il est a priori difficile d'imaginer que le processus réussisse si ce mode de gestion est mené par le même personnel ayant conduit le football national vers l'échec.

Les pouvoirs publics prévoient plusieurs mesures :

- un prêt financier pour les clubs qui s'engagent dans le professionnalisme avec un taux d'intérêt bonifié de 1% étalé sur une période de 15 ans avec dix années de grâce.
- la dotation des clubs d'une réserve foncière de deux hectares pour la réalisation d'un centre de formation des jeunes et de préparation technique en concession de gré à gré au prix symbolique de un Dinar le mètre carré.

- une aide de l'Etat, à raison de 80% du coût, destiné à la réalisation de cette infrastructure qui comprendra des terrains, des vestiaires et autres commodités.

En plus des mesures, la prise en charge des salaires des entraîneurs des jeunes catégories, de nouvelles dispositions vont être prises par les autorités afin de soutenir les équipes qui s'engagent dans cette voie.

Les clubs de football professionnel vont bénéficier d'arrangement et d'exonération fiscale et des charges sociales. D'autre part, il a également indiqué qu'un fonds d'aide au développement du football professionnel va être mis sur pied.

Selon le président de la Fédération Algérienne de Football un fond destiné principalement à soutenir les efforts liés à la formation, et la Ligue nationale qui gèrera le championnat professionnel cette saison en attendant la mise sur pied d'une ligue professionnelle la saison prochaine, concernant l'application des conditions du statut de club professionnel, le président n'a pas été trop intransigeante en terme de respect des clauses du cahier des charges.

Les clubs algériens de football ayant adopté le statut de professionnel comme les responsables du sport devraient regarder du côté des clubs européens, dont les présidents sont de véritables managers qui ont réussi à en faire des entreprises compétitives, avec un siège, une administration, un patrimoine... Certains de ces clubs sont même entrés en Bourse où leurs actions sont cotées.

Nos clubs n'ont, pour l'heure, de professionnel que le statut. Les cadres administratifs et organisationnels doivent être à la hauteur de la tâche et capables de mettre en place le modèle de gestion moderne qui permettrait au club d'atteindre le niveau requis par son statut.

Les associations de football professionnel ont été amenées à changer leur statut juridique. Des industriels ont intégré l'organigramme des clubs pour devenir des actionnaires et des membres de conseils d'administration, lesquels ont remplacé les sinistres assemblés générales.

Ces clubs ont un rôle important à jouer pour que le projet réalise les résultats escomptés. De légers doutes persistent jusqu'à maintenant : il est ainsi attendu que nos clubs traduisent dans la pratique leur adhésion, déjà affichée, à ce projet.

Les promoteurs du professionnalisme en Algérie réduisent l'opération à sa dimension financière alors que l'argent n'est qu'un élément, sans doute déterminant, de ce passage vers un autre mode de gestion en vigueur dans la plupart des pays, y compris ceux du tiers-monde.

Le chantier de la professionnalisation de la discipline est tellement vaste qu'on ne peut pas le réduire, même dans un contexte d'urgence, à une simple opération de contrôle des opérations de gestion des clubs professionnels. Le supposé exercice de contrôle ne doit-il pas être une étape pratique de la professionnalisation une fois le projet devenu réalité.

Une situation dont les conséquences désastreuses sur notre sport roi ne sont plus à démontrer. C'est surtout de la gestion de nos clubs de foot qu'il s'agit. L'argument financier est souvent mis en avant pour justifier les mauvais résultats, les faiblesses mais aussi les erreurs.

Pourtant si l'on se fait aux rémunérations accordées aux joueurs, les sommes consacrées pour le recrutement d'autres, le sponsoring, et les subventions publiques, l'argument financier dont il est question perd un peu de sa consistance.

C'est plutôt, de l'avis de certains managers bien au fait du football national, la mauvaise gestion de ces ressources financières qui est à l'origine du problème. D'où l'intérêt de savoir comment s'exerce le contrôle sur les finances de nos clubs de football.

Le contrôle doit être effectué sur toutes les sources de financement pour les clubs qu'elles soient publiques (subventions de l'état) ou sponsoring. Ce qui cependant échappe au contrôle, ce sont les fonds qui ne sont pas déclarés notamment les montants des transferts des joueurs, les primes de signatures des entraîneurs, et footballeurs.

Le vide se situe surtout dans le domaine de la gestion financière marquée par l'absence d'un plan comptable spécifique au domaine sportif, et l'absence de traçabilité de certaines opérations vu l'importance des fonds circulants autour du foot en Algérie.

1-2-3 Le cahier des charges des clubs de football professionnels :

Se référant au cahier des charges du club professionnel publié au Journal officiel, vu l'Arrêté du 18 Rajab 1431 correspondant au 1er juillet 2010(141) fixant le modèle du cahier des charges devant être souscrit par les sociétés et clubs sportifs professionnels .à pour objectif de Garantir de moyens pour un bon fonctionnement.

Ce cahier des charges devant être souscrit par les sociétés et clubs sportifs professionnels a été finalement publié au Journal officiel. Il devient effectif. La majorité des clubs des divisions une et deux se sont «transformés» en sociétés. Ainsi, contre toute attente, la totalité des clubs de l'élite ont passé cette étape.

Tous les clubs de division deux qui ont pu se «transformer» en entreprise. Les autres évolueront dans le championnat amateur (division trois). En tout état de cause, il faut dire que, relativement, ce cahier des charges ne contient pas de «conditions» irréalistes. Il fixe un minimum d'exigences pour qu'un club puisse se prétendre professionnel.

La souscription au cahier des charges constitue un préalable à la participation des clubs sportifs professionnels aux systèmes de manifestations et compétitions sportives professionnelles organisées par la Ligue sportive nationale professionnelle sous l'égide de la Fédération sportive nationale concernée conformément aux règlements fixés par ladite fédération.

Le présent cahier des charges a pour objet de définir, notamment, les conditions et obligations d'ordre technique devant être souscrites par les sociétés et clubs sportifs professionnels pour participer et être intègres dans les systèmes des manifestations et compétitions sportives professionnelles organisées par la ligue nationale sportive professionnelle sous l'égide de la fédération sportive nationale concernée, conformément aux dispositions du décret exécutif n° 06-264 du 13 Rajab 1427 correspondant au 8 aout 2006(148)déterminant les dispositions applicables au club sportif professionnel et fixant les statuts-types des sociétés sportives commerciales.

Pour donner un aperçu du contenu de ce cahier des charges, il y a lieu de signaler que celui-ci contient huit aspects en termes de conditions et d'obligations.

Il y a des conditions et obligations en matière d'encadrement sportif et technique de joueurs et de dirigeants, d'installations sportives et de formation, conditions et obligations en matière financière et comptable, sécuritaire, d'encadrement des supporters, des conditions et obligations vis-à-vis de l'administration chargée des sports de la Fédération sportive nationale et de la Ligue nationale sportive professionnelle concernées, en matière de relations de travail et de règlement intérieur et, enfin, d'organisation structurelle.

1-2-4 Aspect juridique des clubs de football en Algérie :

Ce référent à la loi associative 90/31(158) dont le contenu n'exigent aucune compétence ni aptitude de la part des dirigeants d'un club sportif, article/4 loi 90/31(158), en théorie n'importe quelle personne peut accéder à un poste de responsabilité au sein de ces clubs.

Elle donne la possibilité aux dirigeants de se retirer à tout moment à condition de régler leur cotisation, ce qui pose la question de leur responsabilité, comme elle ne permet pas aux instances supérieures du football d'intervenir dans la vie des clubs concernant leur gestion ou leur direction.

D'autre part les instances locales à savoir la Wilaya, la direction de la jeunesse et des sports ne contrôle pas l'opportunité des dépenses, et l'utilisation des subventions qu'elles versent aux clubs ni à exercer un droit de regard sur leur orientation et gestion.

Cette loi n'exige aucune compétence particulière dans le domaine de la gestion de la part des dirigeants qui doivent gérer les clubs professionnels en véritable chef d'entreprise. Or, il faut nuancer le fait que dans le professionnalisme la société commerciale créée va gérer uniquement la section professionnelle du club, l'équipe senior avec éventuellement le centre de formation, alors que l'association garde toutes les sections amateurs.

Avec l'apparition d'Arrêté du 18 Rajab 1431 correspondant au 1er juillet 2010 (141) fixant le modèle du cahier des charges devant être souscrit par les sociétés et clubs sportifs professionnels.

La solution viendra du fait que les clubs sont devenus des sociétés commerciales sportives (SPA), les dirigeants seront mis devant leurs responsabilités et les tiers, leurs biens personnels pourront être confisqués par les tribunaux, les commissaires aux comptes vont faire des contrôles sérieux, car leur responsabilité est engagée contrairement aux cas d'associations d'amateurs où ils sont plus indulgents.

Conditions et obligations :

En matière d'encadrement sportif et technique des joueurs et dirigeants

-Il faut disposer d'un encadrement technique qualifié

En ce qui concerne les conditions et obligations en matière d'encadrement sportif et technique de joueurs et de dirigeants, il est précisé dans l'article 4 que «le club sportif professionnel est tenu, en matière d'entraîneurs et d'encadrement sportif et technique :

De disposer de formateurs qualifiés, conformément à la réglementation en vigueur ; de disposer d'entraîneurs munis des diplômes et titres prévus par les lois et règlements en vigueur, notamment l'équipe première senior du club ; de déclarer les personnes chargées de l'encadrement technique et médical auprès de l'administration fiscale et des organismes d'assurances sociales et de retraite ;

D'homologuer les contrats des entraîneurs par la Fédération sportive nationale concernée ; de disposer d'un directeur technique justifiant des qualifications requises ; de disposer d'un personnel médical et paramédical spécialisé ;

De souscrire des assurances pour l'encadrement sportif technique et médical ; d'assurer la formation continue des personnels d'encadrement sportif. Une manière comme une autre de mettre un terme au «bricolage» qui règne au niveau de nombreux clubs.

Dans l'article 6 (161) les contrats des joueurs doivent impérativement intégrer une clause de réponse positive obligatoire aux convocations aux différentes équipes nationales.

La prise en charge et l'indemnisation des joueurs convoqués relève des compétences de la fédération sportive nationale concernée.

L'article 7 (161) stipule que Tout dirigeant de club sportif professionnel doit être muni d'une licence de dirigeant délivrée par la fédération sportive nationale concernée et être soit actionnaire, associé ou salarié du club.

A ce titre il doit :

- de respecter les règlements de la fédération sportive nationale et les statuts de la ligue nationale sportive professionnelle ainsi que ceux du club ;
- de ne pas avoir d'agissements contraires aux lois et règlements et l'Ethique sportive et respecter le règlement intérieur du club ;
- de veiller au respect, par les personnels, joueurs et encadrement placés sous son autorité, des lois et règlements en vigueur, notamment les règlements édictés par la ligue sportive nationale professionnelle.

Article. 8 (161). Les dirigeants exerçant au sein du club sportif professionnel, cités l'article 7 ci-dessus, sont :

- le président directeur général ;
- le président du conseil d'administration ;
- le directeur général ou manager ;
- le président du directoire ;
- le président du conseil de surveillance ;
- les membres du directoire ou du conseil de surveillance
- les administrateurs ;
- le gérant de société.

D'autre part, le club sportif professionnel est tenu, en ce qui concerne les joueurs, d'observer les dispositions légales et réglementaires en vigueur, notamment en matière de travailleurs étrangers, d'appliquer les règlements en matière de recrutement et de transfert de joueurs, de respecter les dispositions régissant les contrôles antidopage, d'homologuer les contrats de ses joueurs par la

Ligue nationale sportive professionnelle selon des conditions de forme fixées par la fédération sportive nationale concernée, de disposer d'un minimum d'équipes de jeunes, d'équipes de joueurs amateurs et de joueurs professionnels telles que fixées par les règlements de la fédération sportive nationale concernée.

Il faut également déclarer «ses joueurs auprès de l'administration fiscale et des organismes d'assurances sociales et de retraite» et de leur transmettre, conformément aux procédures et dispositions législatives et réglementaires en vigueur, les déclarations des salaires, ainsi qu'à la fédération sportive nationale et à la Ligue nationale sportive professionnelle.

Quant au recrutement des joueurs professionnels, il doit être conforme aux dispositions définies par la fédération sportive nationale concernée. Par ailleurs, les contrats des joueurs doivent impérativement intégrer une clause de réponse positive obligatoire aux convocations aux différentes équipes nationales, et la prise en charge et l'indemnisation des joueurs convoqués relève des compétences de la fédération sportive nationale concernée.

En ce qui concerne les conditions et obligations en matière d'installations sportives et de formation, dans ce cahier des charges, le club sportif professionnel est tenu, comme il est indiqué dans l'article 9 (158), de justifier, par tout document légal (acte, bail ou convention...), de la jouissance permanente ou partielle d'une installation sportive conformément aux normes techniques et spécifiques prévues par les dispositions du décret exécutif n°09-184 du 12 mai 2009 (147) fixant les procédures et les normes spécifiques de l'homologation technique et sécuritaire des infrastructures sportives ouvertes au publics;

De souscrire aux contrats d'assurances obligatoires aux installations sportives recevant du public ; de disposer d'une installation de vidéosurveillance selon des modalités à établir avec la Fédération sportive nationale concernée ;

De disposer, au sein de l'installation sportive, d'un système d'éclairage approprié pour permettre le déroulement des rencontres en nocturne et leur retransmission télévisuelle».

Le club professionnel «doit disposer d'un centre de formation selon les conditions et modalités prévues par le décret exécutif n°09-97 du 22 février 2009 (146) fixant les conditions de création, l'organisation, le fonctionnement, l'agrément et le contrôle des centres de formation des talents sportifs. A défaut, il s'engage à créer un centre dans un délai de trois (3) ans à compter de la date de la constitution du club» (article 10).

Les contrôles financiers Sur un autre chapitre vont, dans le cas d'une application stricte, remettre de l'ordre dans le championnat national – les clubs sportifs professionnels sont soumis à une plus grande rigueur sur le plan financier et comptable.

L'article 14 (141) de ce cahier des charges stipule que «le club sportif professionnel est tenu :

D'avoir des ressources financières suffisantes et compatibles avec les exigences de la compétition et en rapport avec ses activités ; d'assurer la tenue d'une comptabilité, conformément aux lois et règlements en vigueur ; de régler toutes opérations financières par chèque ou virement ; de s'interdire la manipulation d'espèces sauf pour des régies nécessaires aux menues dépenses conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur prévues en la matière».

De procéder à la comptabilisation régulière de toutes opérations et de se soumettre aux contrôles sur pièces et sur place des organes et autorités de contrôle et de leurs représentants habilités à cet effet en permettant, notamment, à ces derniers d'avoir accès aux informations comptables et

financières nécessaires à l'accomplissement de leur mission. Et d'ajouter dans l'article 16 (141) que le club sportif professionnel s'engage à établir une feuille de recettes à l'occasion de chaque rencontre.

Ce document doit mentionner toutes les places vendues et faire apparaître les recettes brutes. En dernier lieu, en plus de conditions et obligations en matière de sécurité ou d'encadrement des supporters, par exemple, les instances sportives ont mis le doigt sur l'organisation structurelle au sein des clubs.

Ainsi, comme le stipule l'article 35 (141), l'organisation structurelle doit, comprendre : un directeur général ou manager général ; un directeur financier et comptable ; un directeur technique chargé de coordonner le travail technique des différentes équipes et de veiller à la formation des jeunes talents ; un responsable du service de l'informatique ; un responsable chargé du marketing ; un responsable chargé de la sécurité ; des personnels médicaux et paramédicaux, notamment des médecins, des soigneurs ainsi que des kinési- thérapeutes et des psychologues qualifiés et dotés de tous les équipements médicaux et techniques requis.

Une licence pour les dirigeants

Par ailleurs, tout dirigeant de club sportif professionnel doit être muni d'une licence de dirigeant délivrée par la fédération sportive nationale concernée et être soit actionnaire, soit associé, soit salarié du club.

En outre, les dirigeants exerçant au sein du club sportif professionnel sont notamment le président-directeur général, le président du conseil d'administration, le directeur général ou manager, le président du directoire, le président du conseil de surveillance, les membres du directoire ou du conseil de surveillance, les administrateurs, le gérant de la société.

Sur un autre registre, tout club professionnel doit posséder ses propres installations sportives, un centre de formation, promouvoir la formation des jeunes talents sportifs et garantir par voie de conséquence la production de la performance dans toutes les catégories d'âge.

Par ailleurs, le club sportif professionnel est tenu également, dans le volet financier d'avoir des ressources financières suffisantes et compatibles avec les exigences de la compétition et en rapport avec ses activités, d'être transparent dans le paiement des salaires des joueurs ainsi que sa comptabilité, notamment ses comptes d'exploitation, le mécénat, et autres dépenses.

Les rencontres abritées par un club sportif professionnel doivent être organisées de manière à assurer la sécurité des supporters, l'éclairage du stade, comme il est également tenu de créer et d'encadrer son propre comité de supporters pour lutter contre la violence dans les stades et promouvoir le fair-play.

1-2-5 Les modèles de sociétés sportives à l'étranger cas de la France :

Au regard de la loi l'étude des textes imposés aux clubs professionnels est nécessaire ; n'oublions pas que les structures de formation sont gérées par ces derniers. En Algérie, les lois sur le sport et plus précisément le football professionnel ont progressivement autorisé puis, dans certains cas, imposé, la transformation des associations sportives en sociétés.

Les modèles de sociétés sportives en France :

A- La société d'économie mixte locale (SEML). Relative à la loi no75-988 du 29 octobre 1975(160) pour le développement de l'éducation physique et du sport a eu notamment pour objet de permettre la création, par les clubs professionnels,

B- la société à objets sportifs (SAOS), la loi no 84-610 du 16 juillet 1984(159) relative à l'organisation et à la promotion des activités sportives a franchi une étape importante et impose cette fois aux associations sportives dépassant certains seuils (250 000 francs, article 14, alinéa2).

La SAOS est une société commerciale régie par le livre II du nouveau code de Commerce sous réserve des dispositions dérogatoires de la loi du 16 juillet 1984 (159) ne peuvent recevoir, au titre de leurs fonctions, que le remboursement des frais justifiés.

C- L'EUSRL est une société à responsabilité limitée à associé unique. Dans l'esprit de la loi, cet associé n'est autre que l'association sportive à la base de la création de la société. En ce sens, la formule de l'EUSRL est intéressante pour les associations désireuses de conserver un lien étroit avec les sociétés commerciales qu'elles créent.

En l'occurrence, il s'agit d'un gérant tiers désigné par l'associé unique, ce gérant devra être nécessairement une personne physique.

D- La société d'économie mixte sportive locale (SEMSL). Rentraient dans le champ de l'obligation fixée par la loi et complétée par le décret no 86-407 du 11 mars 1986 (149) les

associations sportives participant habituellement à l'organisation de manifestations sportives payantes procurant des recettes supérieures à 2,5 millions de francs

E- La Société anonyme sportive professionnelle (SASP) 1 s'agit de la forme juridique la plus proche du droit commun des sociétés commerciales. La SASP peut distribuer les dividendes réalisés à ses actionnaires, rémunérer ses dirigeants et ouvrir librement son capital à d'éventuels investisseurs dans la mesure où la loi n'impose aucunement qu'une partie du capital soit nécessairement détenue par l'association en charge du secteur amateur.

1-3-1 Le management des organisations sportives :

Lorsque nous pensons organisation, nous pensons management. Henry-Mintzberg 1995. (43). Il est certain que l'organisation ne se réduit pas aux managers et aux systèmes de gestion qu'ils ont créés. Mais ce qui distingue avant tout, une organisation formelle d'un quelconque rassemblement d'hommes d'une foule, d'un groupe informel, c'est la présence d'un système d'autorité et d'administration, personnifiés par un ou plusieurs managers dans une hiérarchie plus ou moins structurée et dont la tâche est d'unir les efforts de tous dans un but donné. Le même auteur a défini :

Le management comme un processus d'organisation rationnelle des sources à mobiliser pour atteindre des objectifs.

Cette mobilisation se réalise au moyen de la planification, de l'impulsion, de la coordination et de l'évaluation des actions de ceux dont la mission consiste à agir pour que l'entité considérée, et à laquelle ils appartiennent parvienne aux buts qu'elle s'est fixés.

Henry-Mintzberg 1995. (43) à souligner que la note dominante est la raison ; un contrôle rationnel, une analyse systématique des concurrents et des marchés, des forces et des faiblesses des concurrents, la combinaison de ces analyses conduisant à des stratégies claires, explicites et certifiées.

Dans le domaine de la gestion, de la promotion, du développement et de l'organisation des activités, toutes les actions revêtent, en effet, une importance qui se mesure de plus en plus en termes financiers dont les conséquences s'apprécient souvent sur le long terme.

Le sport en particulier le football relève d'une forme d'organisation qui s'est longtemps tenue en marge de toute réflexion managériale, d'où la nécessité de s'adapter à la spécificité de cette

activité. Selon Alain Loret 1990 (35) l'analyse de l'évolution et modalité du management des organisations sportives contraintes de passer de la gestion des pratiques sportive à la pratique de la gestion du sport.

Les décideurs, les organisateurs, les élus, les cadres, qui œuvrent dans ce secteur ne peuvent donc plus ignorer les principes du management dont le rôle consiste à rationaliser les décisions en donnant un sens et une cohérence aux actions. En effet cette conformation managériale inédite qui marque, aujourd'hui les missions des acteurs du mouvement sportif va modifier très sensiblement les processus de décisions pour les adapter à des nouveaux enjeux.

Il s'agit donc de pouvoir faire face à un véritable défi : connaître suffisamment à la fois les capacités stratégiques, administratives, et juridiques des organisations sportives. Cette connaissance est nécessaire dans la perspective légitime d'intégrer les nouveaux besoins et les nouvelles motivations des sportifs.

Il s'agit d'inventer et de produire un nouveau type de compétence en matière de management des organisations sportives. Le manager doit passer d'un savoir-faire reposant sur les capacités à organiser la pratique sportive compétitive et à recueillir des subventions à des aptitudes d'une tout autre nature. D'une part, leur formation devra leur permettre d'organiser une réponse cohérente et de qualité à une nouvelle demande en matière de football.

Cette offre de service devra se situer dans le cadre de stratégie de développement faisant appel à des ressources propres ou négociées avec des partenaires publics, mais aussi de plus en plus privés. Le manager dans un avenir proche, doit concevoir un nouveau métier, il doit passer d'un savoir-faire reposant sur ces capacités à organiser la pratique sportive compétitive et à recueillir des subventions à des aptitudes d'une tout autre nature.

Le profil et la formation de ce manager devront lui permettre d'organiser une réponse cohérente et de qualité à une nouvelle demande en matière de sport. Ces offres de service devront se situer dans le cadre de stratégie de développement faisant appel à des ressources propres, où négocier avec des partenaires publics, mais aussi de plus en plus privés.

Selon Henry-Mintzberg 1995 (43) La nécessité de la démarche stratégique est souvent perçue comme un moyen à la disposition exclusive des grandes entreprises du sport qui seuls pourraient se permettre le temps de la réflexion sur le développement de leurs organisations.

Or cette démarche devient aujourd'hui une nécessité pour l'ensemble des organisations sportives qu'elles soient de faible taille ou qu'elles appartiennent au secteur associatif ou public. Cette nécessité tient très largement à la mutation de l'environnement socio-économique et réglementaire qu'a subie le champ du football.

Les clubs de football sont en effet de plus en plus confrontés à un environnement turbulent et complexe qui les oblige à anticiper leur développement. Les transformations de la demande, la dimension spectacle et la commercialisation du sport sont autant de facteurs qui bouleversent les principes de développement de ces clubs de football.

La démarche stratégique apparaît alors comme un moyen de dépasser l'approche courte terme de l'organisation. Elle se caractérise par deux dimensions majeures :

- une projection sur les moyens et le long terme.
- une approche globale appréhendant la relation des clubs de football avec son environnement.

La démarche stratégique vise donc à anticiper l'évolution de l'organisation sportive en fonction des caractéristiques de son environnement.

1-3-2 La professionnalisation des organisations sportives cas de football :

La professionnalisation en football est une activité économique étroitement liée aux impératifs et aux aléas de la compétition sportive, dont la nature et les conditions d'exercice ont une incidence nécessaire sur les conditions d'emploi, de travail, de rémunération ainsi que sur les garanties sociales à définir pour les salariés visés au présent chapitre : les sportifs professionnels et leurs entraîneurs.

En Algérie La professionnalisation de l'emploi dans le secteur du Football est récente à la fois source de changement de mentalités et sources d'espoirs pour des nombreux footballeurs qui souhaitent en faire leurs métiers.

La professionnalisation, caractéristique majeure des mutations du secteur sportif, est une notion qui recouvre des sens et des réalités différentes. Le concept lui-même est source de questionnements et de débats. Les clubs sportifs sont contraints désormais de répondre à de

nombreuses attentes émanant de multiples acteurs gravitant tout autour d'eux, qui exercent une influence déterminante sur leur survie.

Les clubs ont alors une obligation de viabilité économique, de transparence, de rentabilité. Les enjeux économiques ont pris une part décisive, ou une nouvelle organisation économique, fondée sur des règles strictes de gestion, entre résultats sportifs et gestion du club.

On constate une réelle nécessité à engager une relation organisationnelle particulière entre les résultats sportifs et la gestion économique du club, gérer deux logiques qui ne sont pas toujours complémentaires d'où ce phénomène de professionnalisation.

Selon l'auteur G.Tribou 1993. (60) Les clubs cherchent à être acceptés socialement, en se présentant comme une vitrine pour les collectivités, une fierté pour la localité, et un vecteur de communication performant pour les entreprises, voire un modèle de gestion.

Ce dernier élément peut entraîner d'importants désagréments dans la recherche de pérennité d'un club, et la bonne gestion d'entreprise puisqu'il n'est pas maîtrisable.

Pour réussir dans la sphère de l'économie de marché, le club sportif a pour mission d'obtenir des performances sportives, celles-ci lui confèrent le soutien de toute une localité, la notoriété, les financements publics (sous forme de subventions), privés (sous forme de sponsors, de mécènes, etc..), et la médiatisation ; en d'autres termes un maximum de ressources financières.

Selon Minquet J.P.L 2005. (45), L'incertitude du sport empêche toute prédiction certaine des résultats sportifs. Ces résultats réalisés peuvent être différents de ceux escomptés, ce qui comporte un risque économique souvent difficilement supportable. La réalisation de la performance sportive est conditionnée par des éléments forts d'un club sportif aux compétences collectives et individuelles suffisantes.

Les clubs doivent s'investir dans de véritables paris économique-sportifs, ces paris mal négociés, autrement dit, des investissements importants associés à de mauvais résultats sportifs, peuvent avoir des conséquences graves sur la situation du club. Ils doivent avoir une stratégie de survie, et les clubs sportifs ayant atteint un certain degré de développement devront mettre en place un réel management stratégique.

Selon Mintzberg Henry 2005. (43) le management stratégique acquiert une place importante parallèlement aux résultats sportifs dans une stratégie de survie des clubs sportifs. Ainsi au même

titre que les résultats sportifs, la rentabilité et la représentativité d'un club deviennent aussi un gage de soutiens financiers.

La stratégie consiste aussi à impliquer davantage l'environnement dans le but d'inciter les partenaires dans un engagement plus conséquent qui permettra à terme une plus grande stabilité dans la gestion du club. Les réponses aux performances sportives incitent le club à modifier sa structure et son organisation.

Le concept de professionnalisation fait d'abord référence à un processus d'acquisition de compétences selon les cas. Ce processus concerne les joueurs salariés, il concerne aussi les bénévoles ou les deux. Le football professionnel désigne des personnes qui sont engagées, dans le milieu de football à temps plein. On parle aussi de professionnalisation des dirigeants bénévoles pour désigner une démarche d'acquisition de compétences et de renforcement du positionnement de ces dirigeants.

L'auteur Steve Studd du Sprito 1990. (134) fait remarquer que professionnalisation en anglais, ne signifie pas seulement payer quelqu'un pour faire quelque chose, mais faire quelque chose selon des standards professionnels. Le réel enjeu est d'aider les organisations et les individus à être plus professionnels, et mieux faire ce qu'ils font. Cela signifie une formalisation et un développement des compétences, des qualifications, ainsi que l'acquisition de techniques de gestion et de management des organisations.

1-3-3- Les démarches dans le domaine sportif :

Les démarches que l'on peut qualifier de démarches de professionnalisation sont nombreuses dans le domaine sportif. Autour de la professionnalisation, on repère trois axes principaux de travail et de réflexion, qui sont :

- la réflexion autour du projet,
- la structuration et la formalisation du cadre de réalisation des activités sous la forme d'un emploi pour les salariés, d'une clarification du rôle et de la fonction pour les bénévoles.
- la formation et la qualification des acteurs.

Les dirigeants bénévoles rencontrent des difficultés croissantes de positionnement par rapport aux institutions fédérales ; nationale ou régionale, et également au sein de leurs propres clubs. Le

projet est perçu comme peu formalisé, peu organisé, et peu convaincant. Selon les bénévoles des clubs, le rôle de la fédération se réduit à deux fonctions : organiser les compétitions réglementées et sanctionner.

Ce déficit de projet global ne permet pas de donner du sens à l'action.

Les deux auteurs Gasparini.W1993. (24) et G Tribou 1993. (60) démontrent que les discours au sujet des associations évoluent vers une incitation à réviser les méthodes basiques de gestion et inciter les clubs sportifs à « adopter des modèles de fonctionnement issus du monde des entreprises » tout en respectant la glorieuse incertitude du sport.

Les dirigeants au sein de leurs clubs, expriment des besoins d'appui en matière de management et de gestion des nouveaux emplois. Leur positionnement par rapport à ces nouveaux emplois devient difficile à trouver et engendre un malaise quant à la valeur ajoutée spécifique des bénévoles dans le club. Ce contexte démobilise fortement les bénévoles et remet en cause le sens et la nature du bénévolat fondé sur les valeurs d'entre-aide.

Il faut engager une démarche qui vise à redonner du sens à la vie associative, redéfinir l'organisation du travail des bénévoles dans une logique de rationalisation, redéfinir les fonctions qui doivent être dévolues aux bénévoles (fonction de production de services ou fonction de réflexion), et former les dirigeants aux techniques de management et de gestion des ressources humaines.

Les professionnels en management de sport avancent que la conformité aux exigences environnementales guide les organisations dans leur effort d'adaptation, donc de survie. Quelquefois, cette adaptation est moins imposée pour améliorer leurs performances que pour conforter leur légitimité, mais elle peut paradoxalement constituer un formidable levier d'apprentissage organisationnel.

Pour expliquer les changements organisationnels à travers les conceptions et les pratiques de contrôle dans un contexte croissant de régulation et de normalisation, les clubs sportifs professionnels, qui sont des entreprises commerciales visent à maximiser leur chiffre d'affaires et leur part de marché à des fins de bénéfices.

L'Outil adaptable aux spécificités sportives : Il n'existe pas réellement de modèle de gestion propre aux clubs, dans ce contexte, il s'agit de trouver un modèle provenant d'autres horizons et adaptable aux spécificités du secteur sportif.

Le club sportif étant traditionnellement fondé sur des valeurs associatives, cette structure ne répond plus aujourd'hui aux nouvelles attentes de l'environnement et de son évolution prévisible.

Il a été remplacé par un modèle entrepreneurial, lorsque les clubs atteignent un certain niveau de développement. Il s'agit donc de configurer un outil capable de retenir à la fois le statut associatif des clubs et leur intégration dans les valeurs marchandes de la compétition et de l'importance des enjeux économiques.

L'outil devrait trouver sa source dans les critères économiques retenus sur les marchés, au regard de la tendance des clubs sportifs dans leur diversité à l'assimilation à la gestion des entreprises.

Deux catégories de modèles coexistent, à savoir les modèles de cycles de vie et les modèles de stades de développement. Selon les modèles de cycles de vie, toute entreprise évolue au cours de sa vie selon un schéma universel qui comprend premièrement :

Une période d'émergence, vient ensuite une période de croissance puis une période de maturité et enfin le déclin. Les stades de développement concernent, quant à eux, les entreprises en croissance uniquement. Ainsi, le déclin n'est pas inévitable. Ces deux modèles se complètent parfaitement dans la mesure où le travail s'effectue sur les mêmes périodes à savoir les périodes d'expansion.

Si l'amateurisme reste encore le pilier du sport en Algérie, il n'est pas exclu d'avoir une approche pragmatique de l'activité sportive sur la base d'un modèle systémique de développement se reposant sur une démarche scientifique censée mener notre sport vers l'excellence préconisée par les pouvoirs publics.

L'association sportive doit prévoir une gestion saine et rigoureuse afin de réaliser les objectifs assignés et d'atteindre les plus hauts sommets. Pour l'association sportive, le résultat n'est pas significatif de bénéfice comptable comme c'est le cas pour les sociétés commerciales. Il s'agit plutôt de remporter les trophées et gagner dans les diverses compétitions cependant, réaliser ces objectifs elle doit se doter d'une bonne structure à même de mettre en place un bon système de gestion financière, comptable organisationnelle et budgétaire.

Selon les deux auteurs Collin.P et Cossin.J P 1994. (87) ont démontré que même si l'âme du club est l'épanouissement et le développement de la pratique du football, il n'empêche qu'il gère une véritable entreprise de spectacle avec toutes les contraintes que cela implique. Bien que son objet principal est non lucratif et vise la concrétisation de l'éthique sportive, selon Dutheil.P.1993. (22) la multiplication des interventions commerciales des associations a pu amener, dans certains cas, une prépondérance dans l'activité de l'association de ce qui est strictement commercial au regard d'activités plus associatives.

L'association sportive est souvent emmenée à réaliser des manifestations sportives, des opérations commerciales systématiques ou occasionnelles à même d'œuvrer au renflouement de sa trésorerie.

Parmi ces opérations, on cite notamment :

- La vente des billets d'entrée aux stades lors des manifestations sportives ;
- Le transfert de joueurs à des équipes similaires locales ou étrangères ;
- La réalisation de contrats de parrainage, de sponsoring et de publicité ;

Les deux auteurs Collin.P et Cossin.J P 1994. (87) démontrent que tous ces investissements nécessitent des fonds apportés par l'association sportive afin de pouvoir demander les crédits nécessaires à leur réalisation ainsi qu'une bonne gestion de ces ressources afin de les allouer efficacement.

L'aspect comptable des activités économiques exercées par l'association sportive :

L'émergence de la comptabilité notamment des ressources humaines renvoie au problème de la difficulté d'obtenir l'information financière et à celui des limites des états comptables en matière de prise de décisions. De façon plus générale, elle pose le problème de l'évaluation économique et financière des ressources humaines dont les professionnels des sports utilisent le savoir-faire et les connaissances pour créer de la valeur. Les clubs de football ont beaucoup de mal à identifier, mesurer et analyser les données sur le capital des joueurs en terme de transformé des données qualitatives en données quantitatives.

Pour surmonter cette difficulté, de nombreux auteurs ont imaginé intégrer les ressources humaines dans les actifs des clubs professionnels. L'être humain est considéré comme un actif ayant une

valeur monétaire caractérisée par l'ensemble de ses aptitudes, ses connaissances et son savoir-faire. Comme tout capital, il doit faire l'objet d'un investissement.

La professionnalisation des organisations sportives, touche l'ensemble des clubs sportifs notamment en Europe, et les clubs semblent se transformer en des véritables entreprises de spectacles et se doter des structures juridiques conformes aux statuts des sociétés. La professionnalisation est un processus d'officialisation de la rémunération des footballeurs professionnels, elle permet aussi de rationaliser les activités sportives.

Selon Chantelat. P 2001 (08) La dimension organisationnelle renvoie à la façon dont se structure une organisation sportive afin de produire des activités ou des résultats sportifs. Les organisations sportives construisent la division du travail et les rapports de pouvoir, et combinent les ressources internes « humaines, matériels, et financières », et externes les relations avec l'environnement économique, et politique » pour développer leurs activités.

Selon Chantelat. P 2001 (08) La professionnalisation recouvre la notion de compétence est quelle soit rémunérées, la définition juridique du professionnel s'intéresse seulement aux critères de rémunérations, une définition plus large prend la notion de compétence.

La professionnalisation des structures sportives résulte à la fois de mutations socio-économiques et de transformations économiques et socioculturelles du système sportif.

Les conditions de réussite de la professionnalisation dans le secteur sportif :

La formalisation d'un projet associatif et la mobilisation des acteurs autour du projet sont les éléments constitutifs de la démarche de "professionnalisation de l'association.

Le cadre de réalisation des activités constitue l'emploi pour les salariés. Ce cadre est plus flou lorsque l'on aborde les activités des bénévoles mais demande également à être formalisé dans un cadre d'emploi bénévole, cadre d'emploi qui doit notamment clarifier les compétences respectives des salariés et des bénévoles dans la réalisation d'un type d'activité donné. Le processus de professionnalisation est donc global et prolongé et nécessite de se doter des expertises appropriées. Il nécessite également une conduite participative de la démarche afin d'impliquer et mobiliser tous les acteurs.

1-3-4 La marchandisation du sport :

Selon Collin.P 1994 (87) La Marchandisation du sport a entraîné d'importantes évolutions au sein des organisations sportives fédérés type club sportif. Certaines ont créé une société commerciale pour répondre aux nouvelles attentes environnementales. Il devient alors difficile de conceptualiser la gestion des clubs sportifs en raison d'une forte hétérogénéité des clubs sportifs.

L'expression « marchandisation » du sport voit le jour et entraîne des changements considérables au sein des clubs sportifs qui ont compris, l'importance d'une révision de leurs méthodes de gestion. Les fondements des clubs ne se résument donc plus uniquement aux résultats sportifs, même s'ils constituent toujours un enjeu de taille.

L'environnement des clubs sportifs est désormais constitué d'actionnaires, de collectivités locales, de commanditaires, d'un public, de médias et d'autres encore qui revendiquent une certaine rentabilité de leur investissement.

Cependant, réaliser ces objectifs elle doit se doter d'une bonne structure à même de mettre en place un bon système de gestion financière, comptable organisationnelle et budgétaire.

Face aux besoins en ressources et fonds de plus en plus ressentis, et étant donné qu'aucun texte n'a interdit à l'association l'exercice du commerce, elle se voit souvent exercer des activités commerciales générant des rentrées d'argent "occasionnelles" et profitables à la situation financière globale. Le professionnalisme que l'on essaye d'instaurer, ce n'est pourtant pas seulement l'argent, c'est aussi une organisation.

Les associations sportives devraient penser à l'éventualité d'une transformation juridique de taille qui leur permettrait de résoudre les problèmes rencontrés au cours de leur exploitation et d'adopter une bonne gestion digne d'une société commerciale.

Cette transformation pourrait leur assurer un avenir meilleur, et leur permettre de mieux affronter les problèmes d'ordre juridique et financier qu'elles rencontrent ; sur le fait que les lois qui régissent le sport ont besoin d'être réajustées et développées afin qu'il n'y ait pas de fossé entre le texte et la pratique, et qu'il importe de clarifier ses rapports avec l'ensemble des structures de tutelle et de renforcer ses activités techniques, administratives et financières.

Stade de développement

La notion de développement est reprise et approfondie par Fontanel 2007 (98). L'auteur, dont le travail est centré sur la conceptualisation de la gestion des clubs sportifs, analyse la structure organisationnelle du club selon son stade de développement.

Selon Fontanel 2007 (98) le modèle de stade de développement est identifié cinq paliers de développements différents :

- le club associatif à structure informelle,
- le club professionnalisé à la structure formelle et centralisée,
- le club sportif reconnu à l'activité diversifiée,
- le club médiatisé et recherché,
- le club à l'assise économique confortable.

La structuration des clubs est analysée à treize critères selon la matrice (Fontanel, 2009)

Tableau 01 : Les modèles de métamorphoses appliqués aux clubs sportifs.

	Stade 1	Stade 2	Stade 3	Stade 4	Stade 5
	Club associatif à structure informelle	Club professionnalisé à la structure formelle et centralisée	Club professionnel à l'activité diversifiée	Club professionnel à forte notoriété	Club à l'assise économique confortable club patrimoine
Taille					
Budget					
Niveau de compétition					
Gouvernance Statut Capital					
Partenariat					
Répartitions des ressources					
Production -Rencontre sportive -Billetterie -Abonnements -Produits dérivés					
Communication					
Priorité de gestion					
Organisation					
Fonctionnement					
Personnel Sportif et administratif					

Source Fontanel, 2007(98).

1-4-1 Les stratégies des clubs de football :

Le concept de stratégie

La stratégie ou encore le management stratégique concept d'abord appliqué au domaine militaire Niquet.V 1999 (47) ; selon l'auteur Desreumaux, 1993 (92) le domaine des sciences de gestion à connu un développement conséquent au cours de ces quatre dernières décennies

Desreumaux, 1993(92) à définit la stratégie comme résultant de la détermination par une entreprise de ses objectifs à long terme, de la mise en œuvre d'actions et de l'allocation de ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs.

L'ensemble des définitions laisse apparaître trois éléments essentiels :

- la stratégie engage toute l'entreprise pour une durée relativement longue,
- la stratégie correspond à des décisions sur des objectifs et aux actions nécessaires pour les atteindre,
- la stratégie intègre également les moyens pour réaliser ses actions.

La notion de stratégie appliquée au club sportif :

Selon l'auteur Loret 2004 (112) le point de départ est d'établir un constat de la nécessité d'intégrer le long terme dans la gestion d'une organisation sportive. La complexité du management des organisations sportives vient de l'impact des décisions et oblige à une rationalisation des modes de gestion.

Le raisonnement se fait par opposition entre ce qu'il serait stratégiquement plus opportun de faire, intégrer le futur dans les pratiques managériales, et la situation contemporaine partant du constat que l'horizon temporel des dirigeants des organisations sportives se fonde sur le passé, sur les références sportives antérieures.

Donc on peu dire que la stratégie repose sur des actions et des décisions dans une perspective de moyen et long terme.

La stratégie s'apprécie en terme de résultats sur le long terme des décisions et des actions des dirigeants Loret, 2004 (112). Bayle 2005 (74) propose de définir la stratégie à partir de la notion de pilotage et de démarche.

La stratégie est constituée simultanément de décisions et d'actions (actes de contrôle, activation des structures, animation des équipes). La finalité de la stratégie s'apprécie en terme de performance obtenue par la mise en adéquation de l'organisation et de son environnement.

Tribou et Augé 2003 (59) définissent la stratégie selon l'ensemble des décisions ayant un effet direct sur le développement de l'association. Le développement touche à l'augmentation du niveau d'activités.

L'ensemble de ces définitions procure l'avantage de pouvoir préciser ce que serait la stratégie d'un club sportif. Toute stratégie exigerait des objectifs à long terme, un ensemble de décisions par nature stratégiques, des actions et leur mise en œuvre, l'ajustement continu du club à son contexte.

1-4-1 L'engagement du club dans une stratégie de croissance :

Les économistes font souvent la distinction entre croissance et développement, ces deux termes vont de pair dans les clubs de football professionnel. Tant quantitativement que qualitativement, la croissance s'apprécie prioritairement au regard des résultats de la meilleure équipe du club en championnat. Cette orientation concourt implicitement à l'élaboration de la stratégie par le club.

L'objectif compétitif est dominé par le résultat sportif qui est considéré comme élément fondateur de toute la stratégie du club. Le club cherche avant tout à asseoir sa stratégie sur une supériorité aussi écrasante que possible sur ses adversaires directs.

Les résultats sportifs étant difficilement maîtrisables, le club est amené à réaménager sa stratégie périodiquement. Le club sportif dans son cheminement est conduit à des transformations de sa stratégie afin de la mettre en adéquation avec son niveau de compétition, sa structure interne et son contexte externe.

Les clubs sportifs sont amenés à adopter certaines postures stratégiques. Car les acteurs ne restent pas passifs ; les joueurs poursuivent leurs propres objectifs, et ils sont aptes à tirer profit des opportunités et en particulier lors de l'opération de recrutement ou de transfert.

Les clubs cherchent quant à eux à s'affranchir le plus possible, lors de ces deux opérations, et cela est lié à la rareté et à la mobilité des joueurs.

Les clubs sportifs s'organisent en fonction des exigences des joueurs, qui se matérialisent dans un acte privilégié, qui est la conclusion d'un contrat. Le point clé est à chercher dans la spécificité de l'actif que constitue le capital sportif.

Les paramètres fondamentaux de l'engagement des acteurs sont alors la valeur et la durée du contrat, car ce sont ceux qui expriment le plus radicalement les attentes et les marges de négociation des parties au contrat, plus ou moins d'argent contre plus ou moins de temps.

À long terme, l'objectif des clubs est d'assurer une certaine continuité de leurs performances sportives, ce qui vérifie notamment :

- de pouvoir se séparer des joueurs jugés en perte de vitesse
- de disposer d'un « vivier » de joueurs à potentiel.

Par conséquent, l'effectif optimum d'un club à la recherche de la performance durable ne sera pas uniquement composé des meilleurs pratiquants à un moment donné, mais aussi de ceux qui sont susceptibles de le devenir et de ceux qui sont sur le point de décliner.

Le cycle qui se manifeste pour les joueurs par la succession des étapes de carrière, peut être vu par les clubs comme un paramètre clé de la gestion de leur effectif, où l'essentiel sera de faire cohabiter harmonieusement plusieurs générations d'individus talentueux, mais situés à des stades successifs de leur développement.

Dans ce qui suit, nous nous intéresserons principalement aux stratégies élaborées et mises en œuvre par les clubs de football en vue de disposer des meilleurs talents possible pour constituer leur équipe. Ces stratégies occupent un rôle central dans la vie des clubs si on veut bien considérer que : les résultats sportifs des clubs, en tout cas dans la durée, sont fortement corrélées aux caractéristiques de leur effectif, et notamment à la combinaison des talents des joueurs qu'ils emploient.

La richesse, des clubs sportifs représentés par la qualité des effectifs, permet aux clubs d'obtenir les meilleurs résultats sportifs. La garantie de la permanence de bons résultats sportifs, permet aussi aux clubs sportifs à moyen, et à long terme d'accroître leur richesse en attirant sur eux des recettes plus importantes.

Si la qualité de l'effectif est à l'origine des résultats sportifs, le prestige et le palmarès d'un club constituent des arguments puissants pour attirer des joueurs talentueux, avec l'assurance d'évoluer parmi les meilleurs. Ainsi, à court terme, le problème majeur d'un club de football professionnel peut pratiquement se résumer à celui des choix à adopter pour s'attacher les services d'un nombre suffisant de professionnels de haut niveau, choix effectué bien sûr sous contrainte financière.

Les meilleurs footballeurs sont fortement recherchés par les meilleurs clubs, car ils permettent de faire la différence dans les compétitions. En revanche les joueurs de talent sont, à la différence d'autres ressources stratégiques, fortement mobiles (transférables), ce qui fait que les avantages compétitifs qu'ils procurent n'ont aucun caractère stable et durable.

Il se dégage que les transactions commerciales et financières autour du sport, et donc du football, génère d'énormes flux d'argent qu'il ne serait pas intéressant de sous-estimer a priori. L'argent du sport procède notamment d'une série d'activités qui se résument en termes clairs en la création d'emplois, en paiements des salaires élevés aux joueurs de football, en coûts exorbitants des droits de retransmission, en mécénats, etc.

L'économie dans le football est un sujet trop vaste. Notre intérêt se porte sur les premiers producteurs de spectacle : les joueurs de football. Ils appartiennent à leur club par un système de contrats. Le club peut les former ou les acheter à un concurrent. Contre un salaire, ils jouent pour ce club et sont à l'origine des gains obtenus par ceux-ci : droits de la télévision, recettes de guichets, sponsors et marketing.

L'environnement institutionnel et organisationnel du sport de haut niveau a connu une recomposition significative. Il faut compter désormais avec de nouveaux partenaires, voire de nouveaux promoteurs de l'exploit sportif.

L'environnement immédiat des athlètes de haut niveau montre la place prépondérante occupée par l'entraîneur, le médecin, le directeur technique national... assistés d'autres personnes (dirigeants et cadres fédéraux, techniciens en matériel, personnels paramédicaux, voire même chargés d'affaires...). Champions et championnes se trouvent au centre d'un système sportif organisé autour de la production et de la mise en scène des hautes performances et du sport spectacle.

L'exemple type est les coupes d'Europe sans cesse modifiées, la Ligue des Champions a déjà connu deux versions différentes depuis son existence, la troisième mouture est déjà prête, la logique commerciale primant malheureusement sur la logique sportive.

Les caractéristiques de cette stratégie selon Barney, 1991 (70) : Et en effet, les meilleurs talents sont fortement recherchés par les meilleurs clubs car ils permettent de « faire la différence » dans les circonstances cruciales de la compétition.

En revanche, les joueurs de talent sont, à la différence d'autres ressources stratégiques, fortement mobiles (transférables), ce qui fait que les avantages compétitifs qu'ils procurent n'ont aucun caractère durable.

Les footballeurs poursuivent leurs propres objectifs, et sont aptes à tirer profit des opportunités et en particulier de la situation de monopole relatif dont ils jouissent, et les clubs cherchent quant à eux à s'affranchir le plus possible des contraintes liées à la rareté et à la mobilité des joueurs.

Selon les auteurs Arthur et Rousseau 1996 (68), Miles et Snow 1996 (119), ou encore Cadin 2003 (07), la stratégie des organisations des clubs professionnels, est l'acquisition et la captation des talents, Pour Miles et Snow (119) : les carrières ne sont pas seulement déterminées par les structures dans lesquelles elles s'effectuent ; elles peuvent aussi devenir des déterminants des structures.

1-4-2 Le système de formation des footballeurs en Algérie :

Devant l'absence d'une politique de formation des footballeurs de qualité au niveau des clubs sportifs, la Fédération Algérienne de football a pris en charge ce volet, elle gère actuellement quatre académies toutes domiciliées dans les lycées où les jeunes retenus suivent la formule sport et études.

L'Académie de la Fédération algérienne de football se veut un pôle d'excellence et une expérience pionnière en Algérie, qui reflète l'intérêt soutenu des pouvoirs publics à la prise en charge des jeunes talents en Algérie, pour former les champions de demain.

Selon le président de la Fédération algérienne de football, il ya un projet d'élargir l'assiette de la FAF pour la réalisation d'un centre d'hébergement et d'entraînement pour les sélections nationales des jeunes.

La fédération algérienne de football à crée une école de formation de football, née il y a de cela une année. L'ACFAF 1 (Académie de la fédération algérienne de football 1) est la dénomination de la nouvelle présélection des U15, créée par la FAF, et qui renferme des jeunes nés après le 1er janvier 1993.

Cette dernière a été constituée suite à une large campagne de prospection menée durant toute la saison passée avec la collaboration des directions techniques régionales et de techniciens, et à l'issue d'une multitude de tournois.

Une école de football, qui vient d'ouvrir ses portes à Alger constituée de 20 joueurs, dont 16 sont en regroupement permanent au lycée sportif de Draria, totalement pris en charge par la Fédération algérienne de football. L'équipe de l'Académie se forme petit à petit jusqu'à devenir une référence au niveau national.

L'académie est devenue une vraie institution pour les enfants, plus que le football : elle est le lieu où les valeurs de la vie et le respect d'autrui sont enseignés. Les enfants inscrits dans cette école n'ont qu'un seul rêve : jouer contre les grandes équipes, se faire réopérer et intégrer les grands clubs de division une, et surtout la sélection nationale, là où tous les rêves sont permis et deviendront réalité.

Les candidats choisis devront, à la fois, suivre dans ce lycée le cursus scolaire, la matinée, sous la direction d'enseignants triés sur le volet et s'entraîner, l'après-midi, sous la direction d'un staff technique, médical et administratif affecté et pris en charge par la Fédération algérienne de football, qui prépare également les enfants à leur avenir de footballeurs.

Cette expérience ne sera pas unique, selon le souhait de la Fédération algérienne de football et du ministre de la Jeunesse et des Sports, qui a mis l'accent sur la nécessité de prendre en charge les jeunes talents.

Concernant le centre de Sidi Moussa, que le Ministère de la Jeunesse et des Sports a cédé à la Fédération algérienne de football pour en faire un centre technique régional, C'est une bonne initiative pour le sport algérien et le football en particulier. Ce centre va éviter la déperdition des jeunes qui sont talentueux déjà et auxquels il ne manque que l'orientation.

-L'académie de football de Paradou ;

Une convention de création d'une académie de formation de jeunes talents, entre le président du paradou Monsieur Kheireddine Zetchi et Jean-Marc Guillou le créateur de l'Académie de football d'Abidjan en 1994, une institution pour les jeunes Ivoiriens.

Les premières séances de recrutement : plus de 2000 jeunes, issus des quartiers avoisinants, sont au rendez-vous. Commence alors le repérage : matches amicaux, ateliers techniques et tournois notamment.

L'académie du Paradou association club est une académie qui ne cesse de faire parler d'elle au regard du succès qu'elle a connu depuis son lancement ; l'équipe de l'Académie se forme petit à petit jusqu'à devenir une des grandes écoles de football.

Les stagiaires de l'Académie sont soumis à une stricte discipline, d'autant que leurs activités et déplacements quotidiens sont scrupuleusement réglementés et programmés

A l'issue des entraînements, des joueurs suivent des cours de soutien pour consolider leurs connaissances scientifiques et rehausser leur niveau, alors que les autres joueurs, qui suivent un stage de formation professionnelle.

Le but de cette école est de valoriser le football en Algérie et de permettre aux jeunes talents locaux d'exprimer au mieux leur football. Et pour les meilleurs d'entre eux, de se rendre en équipe fanion pour compléter une partie de leur formation.

Le club dépense plus de 1 milliard de centimes par an en matière de prise en charge de cette académie. Il est souhaitable l'implication des pouvoirs publics.

Tableau N° 02 : Les différentes structures de préformation et de formation de football Algérien.

Académies algériennes de football	L'ACFAF1 (Académie de la Fédération algérienne de football 1) 1-présélection des U15 2-des U17 3-des U19 4-école de football
Académies de football	PC Hydra
AC A	AC Araba de Blida
Clubs professionnel	
Clubs amateurs	

1-4-3 Le système de formation des footballeurs au Maroc : L'académie Mohamed VI de football

Selon le Maroc hebdo international n°792 du 16 au 22- MAI -2008 (118) L'académie Mohammed VI de football de Rabat est née.

La mise en place d'une infrastructure pédagogique et sportive de qualité, encadrant des jeunes de l'âge de 12 ans. Pour les insérer dans un cursus de "sport-études".

Au-delà de la seule formation de joueurs de niveau international, l'ambition visée a trait aussi à la fabrication d'un modèle de formation footballistique éligible.

Cinq pôles ont été retenus pour une capacité d'accueil de 60 à 80 jeunes. Un pôle d'hébergement, des espaces communs de détente et de vie, un pôle pédagogique, un pôle médicosportif, une salle de musculation, un cabinet médical, une cellule de kinésithérapie et un bassin de balnéothérapie.

Le pôle technique, comprend des infrastructures adéquates cinq terrains de football réglementaires, trois d'entre eux étant en gazon synthétique, les deux autres respectivement en terre battue et en gazon naturel; il faut y ajouter un demi-terrain en gazon synthétique couvert et éclairé et un carré d'entraînement pour les gardiens de buts.

Le pôle administratif monté autour de plateaux de bureaux pour les responsables et les entraîneurs du centre, une salle polyvalente de 100 places pour les activités culturelles (conférences, séminaires, projections vidéo, etc.)

Les partenaires officiels de cette Académie sont cinq entités: Wafa Assurance, Centrale Laitière et Marjane du groupe ONA; BMCE Bank, le groupe Addoha et la Fondation CDG.

1-4-4 Le système de formation des footballeurs en France :

L'organisation de la formation au métier de footballeur en France est marquée par la multiplicité des structures. Si pour les jeunes de plus de quinze ans, les centres de formation semblent constituer une étape incontournable, la période de préformation pour les jeunes footballeurs de 11 à 15 ans peut se dérouler selon des modalités très variées.

Les jeunes peuvent être pris en charge soit au sein de l'institution scolaire, soit dans les clubs professionnels, soit dans le giron fédéral (Pôle Espoir), ou encore dans le secteur privé (académie).

Les différentes structures de formation du footballeur :

Tableau N°03 : Les différentes structures de préformation et de formation dans le football français.

	Structure de formation dans le football français
01	11 – 15 ans (Préformation)
02	15 et plus (Formation)
03	Classes Foot ou Classe à Horaires Aménagés
04	Section sportives scolaire (probatoire, locale ou régionale)
05	Section sportive « élite »
06	Centre de préformation des clubs
07	Centre de préformation fédéral
08	Centre de perfectionnement des 13 ans
09	Académie de football
10	Sections sportives régionales
11	Centre de formation des clubs professionnels
12	Club amateur

La première période de préformation se termine généralement vers l'âge de quinze ans.

- La période de formation commence à partir de quinze ans, et se achève vers l'âge de vingt ans par la signature d'un contrat de joueur professionnel. A partir de l'âge de vingt ans et de l'intégration dans une multiplication des structures de formation est l'objectif former les futurs joueurs de football professionnels.

Le fonctionnement du club amateur se rapprocherait davantage de la logique désintéressée. Mais les logiques de chaque instance ne sont pas aussi tranchées et chaque structure pourrait trouver un intérêt à tisser des partenariats avec les autres.

L'existence d'une différenciation des logiques sous jacentes de formation. Ainsi, les académies de football répondraient à une logique entrepreneuriale axées à la fois sur le football et l'entreprise.

L'Etat a opté vers une logique éducative participant à la formation du citoyen sportif de demain. Les clubs de football professionnels ont une stratégie basée sur une logique compétitive dont le résultat sportif est déterminant.

La logique paternaliste correspondrait davantage au comportement de la Fédération Française de Football (FFF) en espérant former un footballeur français de très bon niveau se sentant redevable des instances de formation nationale et, de fait, désireux de rester dans le championnat de France tandis que le fonctionnement du club amateur se rapprocherait davantage de la logique désintéressée et/ou de la gratification symbolique.

Les meilleurs sportifs français sont issus de la base de la pyramide sportive grâce à une politique de massification du sport. Les moyens mis en œuvre agissent à trois niveaux distincts : la formation mais aussi la reconnaissance et l'encadrement des pratiquants de haut niveau.

La politique d'éducation des jeunes et d'encadrement des meilleurs sportifs est sans doute l'élément le plus caractéristique dans la volonté de reprise de contrôle de l'Etat dans le monde sportif.

D'autres part la formation du footballeur à pour objectif, l'ouverture du marché de la compétence footballistique ce mode de fonctionnement renforce ceux qui parviennent au sommet de la pyramide sportive.

Description des différentes structures de préformation dans le football français

1-4-4-1 Sections sportives scolaires (premier cycle) Classes Football:

La période de la préformation a pour objet de prendre en charge les sections sport-étude dans le milieu scolaire qui offre à des élèves un complément de pratique sportive approfondie, en liaison avec les structures fédérales et leur permet de suivre une scolarité normale, et d'accéder à des performances sportives.

Les sections scolaires n'entrent pas dans le cadre du sport de haut niveau ni dans les filières d'accès au haut niveau, constitué des pôles et des centres de formation des clubs professionnels, elles constituent un dispositif de réussite et de valorisation des compétences et aptitudes des jeunes.

La stratégie et l'objectif des ces structures sportives scolaires est de permettre aux enfants de 11 à 15 ans, de bénéficier d'une structure normale, adaptée et valorisée par l'acquisition progressive d'une pratique d'excellence, la vie en collège, en club.

1-4-4-2 Sections d'élite et centres de préformation des clubs : la préformation au sein des clubs professionnels de football.

Les sections sportives d'élite, et les centres de préformation des clubs professionnels recouvrent les mêmes réalités. La seule différence est que les premières ont reçu l'aval du Ministère de l'Education Nationale et que des partenariats sont tissés entre les clubs et les collèges de proximités pour la formation scolaire des jeunes apprentis footballeurs.

Elles concernent les enfants âgés de 13 à 15 ans. La labellisation d'une section nécessite d'un certain nombre de critères :

L'inscription dans un schéma régional de football en milieu scolaire, l'association à un club professionnel possédant un centre de formation agréé et le respect du cahier des charges établi par la direction technique nationale. L'objectif affiché est de réparer les garçons de 13 et 14 ans aux exigences de la formation de haut niveau.

Le règlement des pôles espoirs et des sections sportives scolaires élite le soutien scolaire sont indispensables.

1-4-4-3 Les centres de préformation fédéraux ou pôles espoirs ; la préformation prise en charge par la fédération Française de football

Les pôles sont créés pour succéder les sections sport-études

Ces pôles font partie actuellement partie des filières d'accès au sport de haut niveau, avec les pôles France et les centres de formation des clubs professionnels. Le cahier des charges de ces structures insiste particulièrement sur trois domaines :

- la préparation sportive,

- la formation scolaire, universitaire ou professionnelle
- le suivi personnalisé de l'athlète.

À l'heure actuelle, il y a treize centres de préformation fédéraux. Ces centres de préformation proposent les mêmes contenus que les sections élite des clubs professionnels, avec quelques précisions supplémentaires qui permettent de différencier les centres fédéraux des structures des clubs : la préformation doit s'adapter au cadre d'une scolarité normale et le pôle se doit de protéger le jeune des excès du recrutement précoce face aux risques d'un déracinement hâtif.

1-4-4-4- Les académies de football et les clubs amateurs :

La préformation du secteur privé et du secteur amateur

Le passage par une académie de football n'est pas une modalité de préformation très développée à l'heure actuelle puisqu'il n'en n'existe que deux sur le territoire français. qui ont été créées en 2008

Ces deux structures sont labélisées par la fédération Française de football et ont également tissé des liens avec le Ministère d'enseignement national.

Les objectifs affichés restent relativement larges et imprécis puisqu'ils visent à la fois l'acquisition de compétences scolaires, sportives et comportementales, aussi bien pour l'avenir professionnel dans le football que dans le monde de l'entreprise.

1-4-4-5 Les sections sportives scolaires du second cycle :

Sont régies par les mêmes textes. L'une des principales différences tient en l'élargissement du lieu de recrutement, permettant à des jeunes de 15 à 18 ans de suivre une formation de footballeur de qualité, associée à une scolarité adaptée et complète.

La mission principale de ces sections n'est pas de former des footballeurs d'élite. Tout au plus, peuvent-elles donner aux jeunes les moyens d'accéder à la formation des élites. Une pratique soutenue du football devrait leur permettre à la fois d'évoluer, au final, dans un club de niveau national.

1-4-4-6 Les centres de formation des clubs professionnels de football sont donc considérés par le Ministère de la jeunesse et des sports comme faisant partie des filières d'accès au sport de haut niveau.

Chaque club professionnel, doit posséder un centre de formation, en permettant aux clubs de déléguer la formation à des organismes extérieurs. La Charte du football précise dorénavant que les clubs disputant le championnat de football professionnel de ligue 1 ont le libre choix dans l'organisation de leur formation

La mission clairement annoncée des centres de formation des clubs professionnels est de former les garçons de 15 à 19 ans à une carrière professionnelle. Cela passe par une sensibilisation aux exigences du football d'élite et par une optimisation des aptitudes indispensables pour le haut niveau (potentiel athlétique, technique élevée, maîtrise complète du jeu, esprit de compétition, etc.).

(La rationalisation de la formation des joueurs est à l'origine d'un marché public de la formation) Slimani, 2002 (133). Si les critères de sélection et d'élection étaient auparavant obscurs et donnaient les pleins pouvoirs à certains clubs avancés dans le domaine de la formation la clarification et l'objectivation des critères permettent d'afficher aux yeux de tous les compétences de tel ou tel joueur.

Les centres sont répartis en deux catégories.

- les critères des structures sportives et hébergement
- les critères d'efficacité, nombre de contrats professionnels, nombre de matchs joués, nombre de sélections nationales.

Cette répartition conditionne le nombre maximal de jeunes que le club peut accueillir en formation. Le suivi du fonctionnement des centres agréés est réalisé conjointement par la ligue de football professionnelle, la fédération Française de football et la direction technique nationale, les services régionaux de la jeunesse et des sports et ceux de l'éducation nationale.

A- Conditions et critères d'accès aux centres d'entraînement

Les conditions et critères d'accès aux centres d'entraînement pour les jeunes joueurs de football peuvent varier d'un Etat Membre à un autre. La plupart du temps, les critères et conditions sont liés et combinés.

Nous avons recensé les critères et conditions suivants :

- critères physiques et sportifs,
- critères et conditions édictés par les clubs,
- critères et conditions liés à la scolarité et éducation,
- critères et conditions relatifs à des aspects médicaux,
- critères géographiques.

1-4-4-7 Critères physiques et sportifs édictés par les fédérations nationales

Les critères physiques et sportifs sont déterminants, et jouent un rôle important pour l'accès des jeunes joueurs aux centres de formation dans la mesure où seuls les joueurs talentueux peuvent réussir.

Les joueurs doivent avoir au moins 15 ans au 31 décembre de la saison précédente et avoir signé un contrat, approuvé par la ligue de football professionnel (155), avec le centre de formation, directement ou par le biais de leur représentant légal.

-Conditions et critères édictés par les clubs de football

De nombreux clubs de football organisent des compétitions pour trouver de joueurs talentueux et pour décider, selon leurs conditions et critères, quels joueurs pourront rejoindre leur centre de formation.

Par ailleurs, la plupart de ces clubs s'appuient sur un réseau de recruteurs. En Belgique, il n'existe pas de critère standard pour tous les clubs de football. Les responsables des équipes juniors de clubs professionnels décident quel joueur pourra, ou ne pourra pas, rejoindre les centres d'entraînement selon leurs propres critères de sélection.

-Conditions et critères liés à la scolarité

Dans certains Etats Membres, les jeunes joueurs doivent remplir leurs obligations scolaires pour être autorisés à rejoindre un centre de formation en Europe selon laquelle l'école est obligatoire dans tous les Etats membres jusqu'à un certain âge qui peut varier de 15 à 18 ans.

L'école est obligatoire jusqu'à l'âge de 16 ans et le joueur peut ensuite poursuivre sa scolarité avec son entraînement s'il le souhaite.

-Conditions et critères relatifs à des aspects médicaux

Le critère de bonne santé est déterminant, et le besoin spécifique de protection des jeunes athlètes en s'assurant du haut niveau de la formation et que la pratique intensive du sport ne représente pas un risque pour leur santé.

1-4-5 Les statuts des joueurs en formation

Selon l'édition législative, novembre 2004. (162), le dispositif légal qui régit les centres de formation des clubs sportifs professionnels en France contient un particularisme : l'obligation pour le jeune de conclure son premier contrat de joueur professionnel avec la structure formatrice. Cette contrainte particulière n'est plus une obligation absolue.

L'ouverture d'un centre de formation est conditionnée par l'agrément du ministre de Sports, ce qui oblige le club de répondre à une série de conditions, dont un cahier des charges. Le fonctionnement du centre est soumis au contrôle, et les fautes alors constatées peuvent mener au retrait de l'agrément.

Le jeune sportif en formation bénéficie quant à lui d'un véritable statut, qui découle d'une convention obligatoire avec le centre, aménageant des garanties aux deux parties.

La protection des intérêts du club formateur est essentiellement assurée par l'obligation qui peut peser sur le sportif de conclure avec celui-ci son premier contrat professionnel. Par contre un libre choix par le joueur de son club reste possible. Ce système semble conforme aux exigences juridiques générales des relations sociales, dont les contours en cette matière devront toutefois être précisés par de futures jurisprudences.

Les statuts des joueurs en formation (apprenti, aspirant, stagiaire, espoir), des joueurs élite et des joueurs professionnels s'inscrivent dans la Convention collective nationale des métiers du football

Le contrat d'un joueur doit être formulé par écrit, à l'exception du contrat d'apprenti, il s'inscrit donc dans le cadre des dispositions du code du travail, le contrat est établi par le club selon les modalités définies par la réglementation

Le contrat est homologué par la ligue de football professionnel qui adresse un exemplaire du contrat, au club intéressé, au joueur et à son représentant légal, et à la fédération Française de football.

1-4-5-1 Les différents types de contrat

Le statut du joueur en apprentissage : article 300 à 349 (162) de la charte du footballeur professionnel

Le joueur apprenti reçoit une formation générale, théorique et pratique-le préparant à une carrière de joueur professionnel assurée. Le contrat d'apprentissage fait de son titulaire un salarié du club auquel s'appliquent par conséquent les dispositions légales et conventionnelles en vigueur dans celui-ci pour les autres salariés.

La durée du contrat est de deux ans. Le contrat est transmis à la direction départementale du travail, la période d'essai est de deux mois à compter de la date d'effet du contrat. Il peut être résilié selon la seule volonté de l'une de ses parties.

1-4-5-2 Le statut du joueur aspirant article 350 à 399 -2004 (162).

Le joueur aspirant qui prépare sa carrière professionnelle de façon exclusive dans un centre de formation de football agréé par la commission nationale paritaire. Tout joueur libéré de ses obligations scolaires, âgé de 16 ans, 17 ans dans l'année, peut signer un contrat aspirant.

La période de formation est de deux ans pour le joueur âgé de moins de 17 ans et d'une saison pour le joueur âgé de moins de 18 ans.

La période d'essai est de deux mois, si le joueur rompt son contrat pendant la période d'essai, il ne pourra retourner que dans son club d'origine.

Le statut du joueur stagiaire article .400 à 499 -2004 (162)

Le joueur pouvant signer un contrat est :

- le joueur dont le contrat d'apprenti ou d'aspirant arrive à son expiration normale,

– le joueur issu d'un club amateur, sans avoir été titulaire d'un contrat de joueur apprenti ou aspirant, à condition d'être âgé de 18 ans ou moins et de 19 ans au plus au 31 décembre de la première saison au cours de laquelle le contrat s'exécute. Un contrat stagiaire est conclu pour une durée de deux saisons pour le joueur âgé de moins de 19 ans.

1-4-5-3 Le statut du joueur Espoir article 450 à 456 - 2004 (162)

Le contrat « Espoir » permettait aux clubs professionnels de faire signer un contrat de 5 ans à un jeune joueur (âgé de moins de 17 ans) en contrepartie d'une formation professionnelle.

La durée du contrat était dégressive en fonction de l'âge du joueur « Espoir » : 5 ans pour le joueur âgé de 17 ans au 31 décembre de la première saison au cours de laquelle le contrat s'exécute ; 4 ans pour le joueur âgé de moins de 18 ans ; 3 ans pour le joueur âgé de moins de 19 ans ; 2 ans pour le joueur âgé de moins de 20 ans.

La Fifa a révisé en 2001 son règlement relatif au transfert des joueurs de football : désormais « un joueur qui n'a pas 18 ans révolus ne peut signer un contrat en tant que non amateur que pour une durée n'excédant pas trois ans. Aucune clause portant sur une durée supérieure ne sera reconnue par la Fifa ou un tribunal sportif national »

La commission nationale paritaire opte pour une formation puis contrat professionnel. Ce nouveau contrat, en place depuis la saison 2003-2004, (163) Règlement Fifa, art. 35 ; permet aux clubs professionnels de contractualiser à nouveau pendant cinq ans.

1-4-5-4 Le statut du joueur Élite article 457 à 499- 2004 (162).

Ce contrat se situe à la frontière entre la formation et le monde professionnel, signé souvent en période de post-formation, il concerne les joueurs de 18 à 23 ans. Il présente un double intérêt : il permet d'une part de contourner l'interdiction faite par les règlements Fifa de faire souscrire un contrat de 5 ans, et d'autre part de retenir les meilleurs jeunes à l'âge de 18 ans et d'éviter leur départ vers l'étranger.

Le contrat « Élite » « est celui par lequel un club professionnel s'oblige à achever pendant deux saisons maximum la formation professionnelle d'un joueur, puis, de manière indivisible, à l'engager pour une durée de trois ans, saisons correspondant au premier contrat professionnel.

Les bénéficiaires sont des joueurs dont le contrat d'apprenti, d'aspirant arrive à son terme, un joueur amateur sous convention de formation, un joueur amateur, sans avoir été titulaire d'un contrat d'apprenti, d'aspirant ou de stagiaire.

Aucune prolongation de durée de contrat ne peut être homologuée avant le 1er juin de la première saison sous statut professionnel. Pendant les deux saisons, ou la saison de formation, aucune mutation définitive n'est autorisée pour le joueur sous statut « Élite ».

1-5-1 La gestion de carrière du footballeur professionnel :

A l'heure actuelle, les jeunes sportifs doivent en général se concentrer entièrement sur le sport dès leur adolescence et organiser leur vie en fonction des exigences du sport de performance. La formation scolaire ou professionnelle doit pouvoir être organisée avec beaucoup de flexibilité et de possibilités d'adaptation. Elle est importante et doit avant tout constituer une préparation à une carrière professionnelle après le sport.

Le sport d'élite est un défi et une école de la vie à la fois. Sur le chemin vers l'élite, il ne faut rien laisser au hasard. Il s'agit de tout planifier minutieusement et de tout préparer autant que faire se peut. Il est recommandé aux parents et aux talents de se tourner vers des conseillers en carrière professionnels dès le début, mais aussi vers des responsables de l'assistance aux athlètes, des entraîneurs et des médecins.

Pour avoir une carrière professionnelle couronnée de succès, un sportif doit avoir des concepts de promotion bien élaborés qui revêtent déjà de l'importance dès l'âge de la relève.

Il s'agit de réfléchir à la façon de financer la période dédiée au sport d'élite. S'agit-il des parents ou des sponsors, un travail à temps partiel est-il nécessaire en plus du sport d'élite, existe-t-il d'autres sources de financement et outils de soutien, les questions d'assurance sont-elles réglées ?

Une profession à durée déterminée

Sportif professionnel est une profession à durée déterminée. La période consacrée au sport d'élite est limitée dans le temps. Il est rare que la renommée acquise en sport perdure après la carrière sportive. Bon nombre de sportifs doivent se forger une nouvelle identité après leur carrière et développer une activité professionnelle autre que celle de sportif d'élite.

En outre, la fin de la carrière dans le sport d'élite peut intervenir brutalement, en raison de prestations insuffisantes ou de blessures graves. La planification de l'après-carrière sportive est impérative.

Elle commence déjà à l'âge de la relève. Une formation scolaire et professionnelle, qui est conciliable avec une promotion sportive qualifiée, crée de bonnes conditions pour débiter une carrière professionnelle parallèlement au sport d'élite ou par la suite. En temps voulu, cette formation peut et doit être approfondie par des formations continues.

L'expérience montre que les sportifs qui ont toujours gardé un œil sur leur évolution professionnelle, même pendant leur phase ascendante et leur phase de grandes performances, créent d'excellentes conditions pour leur reconversion dans une carrière professionnelle après le sport.

Mais chez les sportifs d'élite, d'autres facteurs, qui doivent impérativement être pris en compte, entrent en jeu. Il faut avant tout procéder à une planification de qualité et réaliste, afin de pouvoir concilier l'école ou la profession et le sport de manière optimale. Les ressources en termes de temps et les ressources physiques, mais aussi les conditions sur place, jouent un rôle capital. Par rapport à un non-sportif, le choix d'une profession est par conséquent plus limité.

Outre une planification réaliste, il importe également que tous les partenaires poursuivent le même objectif. Les jeunes sont les intermédiaires entre les parents, le club sportif, les entraîneurs, l'établissement et l'école (professionnelle).

Les talents de la relève particulièrement doués sont de plus en plus regroupés dans des groupes de talents et encouragés de façon ciblée. De plus en plus souvent, les fédérations sportives décident de concentrer leurs ressources sur les vrais talents.

1-5-2 Le domaine de la promotion des talents sportifs :

Le développement sportif fructueux des talents est un projet réalisé en partenariat. Avec les parents un jalon essentiel du développement sportif varié des enfants se pose déjà au cours de la petite enfance, au sein du cercle familial.

Les talents sportifs et leurs parents doivent très bien connaître ce cheminement dans la spécialité sportive qui les intéresse et être informés des étapes exigées, ainsi que des critères de sélection correspondants.

- au niveau du sport à l'école l'activité physique et le sport font l'objet d'une importante stimulation générale au jardin d'enfants, mais principalement dans le cadre du sport obligatoire à l'école, pendant toute la scolarité.

Comment planifier une carrière !

- Il faut connaître les points forts et les intérêts sportifs et professionnels.

- Il faut clarifier les conceptions et les valeurs et savoir fixer des objectifs.

Les objectifs doivent être clairs et compréhensibles, mesurables et évaluables. En outre, ils doivent être réalistes, c'est-à-dire réalisables moyennant un certain effort.

- Il faut associer les objectifs personnels à l'environnement social Pour planifier la carrière.

La planification doit obéir aux différentes étapes. Il y a toujours plusieurs voies pour atteindre un objectif. C'est pourquoi cela vaut la peine de tenir compte de différents points de vue dans la planification.

Dans la planification, il s'agit d'optimiser tous les domaines touchant au sport et à la profession :

- Sport (domaine de la condition physique, de la tactique, domaine mental, domaine technique, de la coordination, récupération, finances, encadrement, etc.)

- Profession (filières de formation, opportunités de carrière, formation continue, etc.)

La planification implique également de choisir une stratégie, en fixant des priorités pour atteindre les objectifs. Le chemin vers le sommet est souvent ardu et exige de la discipline et de la persévérance.

La notion de professionnel est également omniprésente dans le sport. On parle de promotion professionnelle, on escompte un engagement professionnel et on appelle « pros » les acteurs du sport d'élite.

En sport, un « pro » (dérivé de professionnel) est une personne qui exerce son activité à titre professionnel (et plus particulièrement en étant rémunéré). On attend d'un professionnel une qualification et une prestation supérieures.

Les sportifs doivent aujourd'hui se consacrer entièrement et exclusivement au sport d'élite pendant une période donnée, car c'est l'unique façon de réussir. Que cela permette de gagner de l'argent ou de lutter pour obtenir la gloire et l'honneur, n'est pas important. Dans de nombreuses spécialités sportives, les sportifs peuvent à peine assurer leur subsistance, même lorsqu'ils sont à l'apogée de leurs performances et malgré un engagement professionnel et d'excellentes performances.

Rares sont les spécialités sportives qui permettent à ceux qui les pratiquent de gagner beaucoup voire énormément d'argent. Le rêve de devenir un sportif professionnel devrait malgré tout être permis.

La révolution du métier de footballeur professionnel est apparue avec l'arrêt Bosman en 1975 ; l'apparition massive de contrats à durée déterminée, quelle que soit la nature de ces contrats, a réduit à néant l'idée de longévité, de durée de carrière ; pour beaucoup, cela signifie une possibilité de renégocier à la hausse les nouveaux contrats, mais ceci a instauré une nouvelle précarité et une réduction de la carrière.

1-5-3 Les étapes de carrière du joueur professionnel.

Tableau N°04 représente : Les étapes de carrière du joueur professionnel.

Etape de carrière	Tranche d'âge	Enjeu majeur
Apprenti / Stagiaire	16 – 19 ans	Accès au métier
Espoir	20 – 24 ans	Confirmation du potentiel
Joueur confirmé	25 – 31 ans	Valorisation maximum
Joueur vieillissant	32 – 35 ans	Reconversion

Après la phase préliminaire de formation au métier, une phase initiale de montée en puissance, une phase de maturité, puis une phase de sénescence conduisant à l'arrêt de la carrière.

Ainsi, même en négligeant les accidents de carrière, il apparaît que les ressources (et donc le pouvoir de négociation et les attentes) de la personne ne sont pas stables dans le temps, et que le cycle temporel du talent doit faire l'objet d'une gestion stratégique par l'individu talentueux.

Selon l'auteur Williamson, 1991(139) l'actif que constitue le talent sportif oblige les clubs sportifs s'organisent en fonction des exigences des joueurs, à long terme, l'objectif des clubs est d'assurer une certaine continuité de leurs performances sportives, ce qui implique notamment :

- De pouvoir se séparer des joueurs jugés en perte de vitesse ;
- De disposer d'un « vivier » de joueurs à potentiel. Par conséquent l'effectif optimum d'un club à la recherche de la performance durable ne sera pas uniquement composé des meilleurs pratiquants à un moment donné, mais aussi de ceux qui sont susceptibles de le devenir et de ceux qui sont sur le point de décliner.
- Le cycle du talent, qui se manifeste pour les joueurs par la succession des étapes de carrière, peut être vu par les clubs comme un paramètre clef de la gestion de leur effectif, où l'essentiel sera de faire cohabiter harmonieusement plusieurs générations d'individus talentueux, mais situés à des stades successifs de leur développement.

1-5-4 La fin de la carrière active dans le football professionnel

La carrière de tout footballeur ne se déroule pas d'une façon continue, de son début à son apogée. Plusieurs stades se succèdent, qui permettent de subdiviser la carrière en plusieurs étapes, et toute carrière à une fin. Comme le succès dépend des capacités physiques, la fin de carrière intervient dans presque entre 30 et 40 ans.

1-5-5 Particularités d'une carrière sportive

Les étapes d'une carrière sportives commencent par le passage d'une formation sportive de base et de masse à un entraînement sportif spécifique, passage d'une catégorie enfant à la catégorie adulte, passage du monde amateur au monde professionnel. Selon les sportifs, ces étapes sont vécues différemment et plus ou moins bien surmontées.

Il arrive souvent qu'une transition mal vécue et mal gérée conduise de jeunes sportifs plein d'espoirs à ne pas réussir leur entrée dans le sport de pointe et à interrompre leur carrière. Il est important que chaque transition soit soigneusement anticipée et préparée par les entraîneurs.

Ces étapes dans la vie d'un footballeur talentueux demandent des décisions que ce jeune joueur ne peut guère prendre consciencieusement, il est impératif d'apprendre aux jeunes joueurs talentueux à faire des choix consciencieux très tôt dans leur carrière.

-Les causes de fin de carrière

Les causes principales de fin de carrière sont:

1- L'âge: représente l'une des causes principales de fin de carrière, la raison peut-être une baisse des capacités physiques, mais également une diminution de la motivation ou une certaine saturation.

2-Fin des sélections: à tous les niveaux de pratique, évoluent de jeunes joueurs qui, tôt ou tard, prendront la place des plus anciens. N'étant plus sélectionnés ni retenus dans l'équipe.

3-Blessure: l'entraînement les efforts intensifs engendrent des blessures de différentes gravités, qui peuvent menacer la carrière des footballeurs professionnels. Dans des cas, ces blessures contraignent le footballeur à interrompre sa carrière, soit subitement, soit après une période d'hésitation plus ou moins longue, marquée par des tentatives infructueuses de retour sur le terrain.

Les trois raisons de fin de carrière nommées ne sont pas influençables, surtout la blessure la possibilité de retrouver une certaine impression de contrôle consiste à anticiper l'éventualité et à se faire à l'idée que la carrière doit bien se terminer

- La décision de plein gré: les sportifs de haut niveau prennent souvent la décision de se retirer de la compétition après avoir atteint le but qu'ils s'étaient fixés. Justifiant une décision programmée de fin de carrière: une orientation vers de nouvelles valeurs ou perspectives, un changement dans sa vie personnelle.

La notion de carrière est largement obsolète Peretti J.M (2004 la hiérarchie de prestige du métier n'est pas une hiérarchie de grades mais de talents. La réussite professionnelle peut-être associée à une réussite sociale, mais le jugement des pairs primera toujours sur celui de la société. Le plus grand footballeur ne sera peut-être pas le plus riche, mais celui reconnu par ses pairs.

Parallèlement à l'apparition de nouveaux métiers dans les milieux du football ; préparateur physique, préparateur mental, coach, manager, la notion de compétence s'est développée et modifiée. Le terme « compétence » a fait son apparition dans les clubs pour qualifier de nouvelles pratiques de gestion du personnel. Les normes de recrutement se sont modifiées, le diplôme prévalant sur l'expérience.

Selon l'auteur Pesqueux, Y 2007(128) le salarié (joueur) ajoutant des qualités personnelles aux qualités professionnelles, sa compétence n'est plus reconnue uniquement par ses pairs (système du compagnonnage), ni par des niveaux de qualification, mais également par son seul employeur le club.

C'est à la hiérarchie à savoir le staff technique, le manager général, entraîneur ; d'apprécier et d'évaluer les compétences des uns et des autres ; toutefois, les outils utilisés (tests, entretiens individuels, matchs) mettent plus en lumière la performance du joueur que sa compétence : aucun référentiel de compétences n'existe, la seule reconnaissance provient du milieu, de l'entreprise SASP (club), ce qui ne facilite pas toujours une mobilité importante au sein de cette branche professionnelle

À partir des différentes situations de travail, diverses et variées, de la place des acteurs sur le terrain, l'enjeu sera d'essayer de comprendre comment les acteurs se saisissent ou non des opportunités professionnelles offertes, les modifient (ou au contraire la façon dont ils sont transformés par elles), et de déterminer vers quelle tendance évolue ce métier ? La brièveté de la carrière et la durée de celle-ci qui diminue au fil du temps sont les tendances constatées. Il convient donc au mieux de préparer l'après-carrière en amont de la formation professionnelle initiale.

1-6-1 Les enjeux du football professionnel et la formation du joueur :

Il n'est pas souhaitable d'étudier la place du joueur et/ou de l'entraîneur sans rapporter celle-ci à son contexte de référence. Notre intention est donc de proposer dans une première partie un constat portant sur le sport de haut niveau, son environnement et les enjeux qui lui sont liés

Le sportif de haut niveau est plus que jamais un spécialiste consacrant l'essentiel de son emploi du temps à une activité sportive de prédilection comme le souligne Raymond Thomas 1997 (51) mais aussi M. Lévêque 1992 (108): « Le sujet qui se destine à la haute compétition doit s'y consacrer totalement. Le sport envahit son existence ».

En football, le joueur devient un spécialiste non plus par ligne, attaquant, défenseur, milieu de terrain, mais par poste latéral droit, milieu défensif axial, de couloir.

De toute évidence, la haute performance demande un investissement considérable, programmé et constant, de la part du joueur.

Selon l'auteur Schneider G.2002 (132) en football, le nombre de matchs par saison sportive est passé de quarante à la fin des années quatre-vingt à soixante, et même plus, au début des années 2000.

D'après Callède J.-P. 2004 (81) la recherche de la haute performance implique une radicalisation des choix de l'athlète (ou du couple qu'il forme avec l'entraîneur), voire avec le staff pour les sports collectifs. Le fait n'est pas sans conséquence sur sa reconversion sociale post-compétitive.

La difficulté de l'analyse tient au fait qu'il s'agit à la fois d'une activité sociale à part entière et également, de plus en plus, d'une réelle activité économique.

1-6-2 La recomposition du cadre de la pratique sportive

L'environnement institutionnel et organisationnel du sport de haut niveau a connu une recomposition significative. Il faut compter désormais avec de nouveaux partenaires, voire de nouveaux promoteurs de l'exploit sportif.

L'auteur Loret A. 2003 (113) confirme que l'environnement immédiat des athlètes de haut niveau montre la place prépondérante occupée par l'entraîneur, le médecin, le directeur technique national... assistés d'autres personnes (dirigeants et cadres fédéraux, techniciens en matériel, personnels paramédicaux, voire même chargés d'affaires...). Les champions se trouvent au centre d'un système sportif organisé autour de la production et de la mise en scène des hautes performances et du sport spectacle. L'exemple type est les coupes d'Europe sans cesse modifiées, la ligue des champions a déjà connu deux versions différentes depuis son existence, la troisième mouture est déjà prête, la logique commerciale primant malheureusement sur la logique sportive.

Certains acteurs, tels les agents, n'hésitent pas à faire des athlètes les otages d'un dispositif régi par des intérêts économiques, qui utilise ces derniers plus qu'il ne les met en valeur pour eux-mêmes.

Conséquence de la recherche optimale de la performance

Abordons plusieurs points qui nous semblent autant de conséquences directes de la recherche optimale de la performance sportive. Cette recherche a une incidence sur le cadre organisationnel de la pratique sportive, sur l'environnement personnel de l'athlète et sur les relations qu'il entretient avec son propre entraîneur.

Selon l'auteur Lévêque M. 1988 (109) une désocialisation progressive de l'athlète de haut niveau ; l'athlète de haut niveau évolue de façon quasi-exclusive au sein d'un monde restreint, spécialisé, simplifié et quelque peu artificiel. Une certaine rupture s'est opérée avec son environnement social et familial. La capacité d'adaptation que suppose pareille situation est susceptible de varier très sensiblement selon les athlètes.

Selon Erhenberg A.1999 (23) Il est possible d'émettre l'hypothèse que cette « désocialisation » progressive modifie le comportement du sportif (doute, effacement, alcool, et autres). Cette exposition au risque a une incidence majeure sur l'environnement sportif et l'attitude des athlètes ; c'est aussi pourquoi l'après-carrière doit se préparer dans un véritable plan de formation ; une formation initiale, une formation continue, une formation tout au long de la vie. Cette notion est l'élément majeur de tout plan individuel de formation. Malheureusement, aucune structure n'a pu ou voulu répondre à ce besoin.

Selon l'auteur Loret A. 2003 (113) la mise en place d'un véritable plan de carrière lors de la signature du premier contrat éviterait ainsi à beaucoup de joueurs de sombrer. Pour certains, « il n'y a que le travail qui paie », pour d'autres, l'important est de devenir un professionnel.

1-7-1 Le capital joueur de football :

Les origines du concept déjà ancien de capital humain, issu de la théorie économique. où certains auteurs recommandent une prise en compte des dépenses en ressources humaines au titre d'investissements plutôt que de coûts.

Le cas particulier des joueurs de football professionnel, dont les contrats à temps font déjà l'objet d'une valorisation à titre d'actifs incorporels. Au travers de l'analyse de la littérature existante,

Si l'on confronte le concept de capital humain avec le contexte du football professionnel, on se rend compte que le cas est loin d'être simple.

Le capital joueur représente une source de financement importante pour ces clubs professionnels de football, et la libéralisation du marché du travail a provoqué l'augmentation des recettes courantes des clubs à travers l'opération de transfert. Cela a conduit à une multiplication et une augmentation des valeurs des joueurs de football sur un marché qui est devenu un marché à part entière.

Afin de se constituer son capital-joueurs, un club de football doit déjà cerner ses besoins puis choisir sa politique de recrutement (interne ou externe) et enfin enregistrer dans ses comptes.

Sur la base de l'étude récente de Minquet J.P.L. 2004 (121) nous montre que le cœur de la prestation sportive est assuré par les sportifs. Cette évidence entraîne que, pour les clubs, l'investissement en capital-joueurs est le plus important.

Minquet J.P.L. 1997 (124) parle aussi d'investissement en capital humain. On se basant sur la théorie du capital humain de Becker G (1964) ou la constitution de ce capital-joueurs peut se réaliser par deux types d'investissements : la formation et les transferts.

Bourg J.F. 1998 (77) nous montre qu'une approche du fonctionnement du marché des joueurs de football par la théorie du capital humain, et les conditions de formation des prix sur le marché des joueurs de football peuvent s'étudier sous l'angle de la théorie du capital humain.

L'économie dans le football est un sujet trop vaste, et notre intérêt se porte sur les premiers producteurs de spectacle. Les joueurs de football appartiennent à leur club par un système de contrats, le club peut les former ou les acheter à un concurrent contre un salaire, ils jouent pour ce club et sont à l'origine des gains obtenus par ceux-ci : droits de la télévision, recettes de guichets, sponsors, etc. On voit donc bien notre propos.

Selon Richard J 1993. (130) les coûts ne sont pas toujours individualisables (cas de la formation) et le revenu pas toujours certain (blessure). De plus, il semble toujours difficile de considérer qu'une entreprise peut « acheter » un homme comme une machine. Nous verrons ainsi qu'on ne peut pas aussi facilement plaquer la définition de l'actif incorporel sur le cas des joueurs de football.

Le concept de capital-joueurs nous permet analyser les coûts et les recettes de cet actif et enfin nous utiliserons les théories économiques pour mieux cerner les conditions d'emploi de cet actif particulier.

D'après l'auteur Minquet J.P.L 2005. (45) Le capital joueur a fait l'objet de deux approches l'approche économiste, et l'approche gestionnaire.

L'approche économiste :

Le concept de capital joueur s'interroge sur le rendement d'un investissement en football pour un joueur donné. Afin d'évaluer le retour sur investissement, tout d'abord il faut tenter d'avoir une idée sur le coût afférent à l'investissement en formation, et du coût d'opportunité lié à cette activité (rémunérations sur le marché du football auxquelles le joueur renonce en s'engageant dans une formation). Le bénéfice attendu quant à lui se mesure par le surcroît de rémunérations que le joueur peut obtenir sur le marché du football tout au long de sa vie active.

L'approche gestionnaire :

L'approche gestionnaire du capital joueur s'inscrit dans le courant de recherche mettant l'accent sur les ressources et compétences comme sources de compétitivité. Cette approche considère un club sportif doté de ressources de qualité et rares est susceptible de bénéficier d'un avantage concurrentiel sur ses rivales donnant lieu à des performances financières supérieures.

La rentabilité entre les clubs sportifs s'explique par des dotations différentes en ressources et notamment en ressources immatérielles. Celles-ci, à l'instar du capital joueur, les gestionnaires s'efforcent d'identifier comment le club sportif peut construire et développer des compétences. Le capital joueur joue un rôle fondamental lui permettant de développer et d'améliorer les compétences.

1-7-2 Le joueur de football comme capital humain :

L'un des enjeux les plus importants que soulève le concept de capital joueur est celui de son appropriation. En effet, contrairement aux ressources tangibles et à certaines ressources intangibles (marques, brevets), le capital joueur n'est pas appropriable par le club.

En effet, seuls les sportifs sont propriétaires de leur capital humain. Le marché du football leur permet de louer ce capital humain aux clubs moyennant le versement d'une rémunération. D'un point de vue gestionnaire, il s'agira pour le club de sécuriser autant que faire se peut l'accès et le contrôle du capital humain, notamment lorsque celui-ci revêt une valeur importante, dans la mesure où ce dernier est, comme il a été montré, source de profitabilités.

Cette approche du fonctionnement du marché des joueurs de football par (la théorie du capital humain) Bourg J.F.2001. (05) que les conditions de formation des prix sur le marché des joueurs de football peuvent s'étudier sous l'angle de la théorie du capital humain ainsi, les joueurs de football font souvent de gros sacrifices pour devenir professionnel.

Le joueur, formé, peut monnayer son talent et le club vendeur peut tirer une substantielle somme d'un joueur au potentiel important. Le joueur peut donc se constituer un capital humain grâce à sa formation initiale, mais aussi au cours de sa carrière. On peut parler de formation continue. Le fait d'avoir une gestion exemplaire et une hygiène de vie irréprochable, lui permet de jouer plus longtemps et donc de gagner sa vie plus longtemps.

La théorie du capital humain nous montre que les joueurs s'investissent dans leur formation pour mieux se monnayer par la suite sur le marché des joueurs de football. Ce capital humain peut se former au cours de l'adolescence (formation initiale) mais aussi tout au long de la carrière professionnelle (formation continue). En définitive, le joueur semble pouvoir être assimilé à un actif incorporel et donc activable. Toutefois, nous avons vu que cela pose beaucoup plus de questions que l'achat d'une simple machine. On retrouve ici les problématiques propres aux investissements immatériels.

Selon Tezena du Montcel H. 1997. (55), les joueurs de football peuvent être assimilés à des actifs incorporels, « L'avenir appartient à l'immatériel dans l'entreprise ». En effet, une décennie plus tard, on peut noter que les entreprises investissent autant en matériel qu'en immatériel. Le Réal de Madrid est un des meilleurs clubs du Monde grâce à ses joueurs de football. L'avantage concurrentiel va dorénavant se chercher auprès de l'immatériel.

D'après l'auteur Minquet J.P.L 2005. (45) Un actif est un élément contrôlé qui génère des avantages économiques futurs. Les actifs sont des dépenses autres que les dépenses usuelles, d'entretien qui représente des charges. Ces actifs apportent un réel changement pour l'entreprise et génèrent des profits sur plusieurs exercices. Les joueurs de football représentent un actif incorporel bien particulier, le football est un sport parmi tant d'autres. Devant ce succès, son environnement s'est quelque peu transformé. Médias, sponsors, argent font aussi partie de son quotidien.

La théorie de segmentation : Selon Bourg J.F. et Gougnet J.J 2001. (05) une approche du fonctionnement du marché des joueurs de football par (la théorie de la segmentation. Tout d'abord, on constate que ce marché peut être découpé en marché interne et marché externe. On peut dire que les footballeurs présents depuis environ trois ans dans un même club constituent un indicateur du marché interne.

Cette politique revêt plusieurs avantages : Cohésion du groupe, amortissement du coût de formation, du coût des transferts, réduction du coût de recrutement. En effet, le football est un sport collectif qui nécessite que les joueurs se connaissent pour créer des automatismes entre eux. Il s'agit surtout des clubs formateurs.

À l'inverse, certains clubs recourent beaucoup au marché externe cela permet de faire venir les joueurs confirmés et talentueux, de faire parler du club, d'attirer la curiosité des supporters, de priver les autres clubs de leurs meilleurs joueurs, mais cela nuit aux résultats du fait de l'instabilité permanente de l'équipe comme le montrent les résultats de ces clubs.

Concernant l'évaluation des besoins Minquet J.P.L 2004. (45) montre que les sportifs assurent la prestation sportive. Cela entraîne les clubs sportifs à s'investir en capital-joueurs. La constitution de ce capital-joueurs peut se réaliser par deux types d'investissements : la formation et les transferts. Il constate que le choix est plus limité que pour une industrie quelconque. En effet, la spécialisation et la division du travail sont fortes dans ce sport. Ainsi, un attaquant ne peut pas remplacer un défenseur par exemple. On retrouve bien le fait que les joueurs de football sont des actifs très spécifiques. Le club doit aussi regarder en fonction de sa pyramide des âges.

Le sport en particulier le football relève d'une forme d'organisation qui s'est longtemps tenue en marge de toute réflexion managériale, d'où la nécessité de s'adapter à la spécificité de cette activité. Selon Alain Loret 1990. (35) l'analyse de l'évolution et modalité du management des organisations sportives contraintes de passer de la gestion des pratiques sportives à la pratique de la gestion du sport.

Les décideurs, les organisateurs, les élus, les cadres, qui œuvrent dans ce secteur ne peuvent donc plus ignorer les principes du management dont le rôle consiste à rationaliser les décisions en donnant un sens et une cohérence aux actions. En effet cette conformation managériale inédite qui marque, aujourd'hui les missions des acteurs du mouvement sportif va modifier très sensiblement les processus de décisions pour les adapter à des nouveaux enjeux.

Il s'agit donc de pouvoir faire face à un véritable défi: connaître suffisamment à la fois les capacités stratégiques, administratives, et juridiques des organisations sportives .cette connaissance est nécessaire dans la perspective légitime d'intégrer les nouveaux besoins et les nouvelles motivations des sportifs.

La constituions du capital-joueurs peut se réaliser par deux types d'investissements.

Selon Minquet J.P.L 2004. (45) la première politique consiste à développer un centre de formation, et chaque joueur doit bénéficie de la spécificité de la formation sans qu'il y ait d'appropriation individuelle. Elle relève de la formation générale.

Les clubs doivent instaurés par l'intermédiaire des fédérations sportives un système d'indemnités de formation et de transfert, de façon à introduire une barrière à la sortie pour les joueurs formés.

La deuxième politique consiste à acheter des joueurs.

- Un marché de demande qui concerne les sportifs d'excellence et pour lequel l'ajustement passe par le prix, eu égard à une rareté de l'offre ;
- Un marché d'offre pour des sportifs « homogènes » et donc substituables, pour lequel la variable d'ajustement est la quantité : d'où la possibilité de chômage.

La recherche du premier type de joueurs oblige les clubs :

- à augmenter leurs investissements pour les obtenir et, pour les rentabiliser, à s'associer ces joueurs par une rétrocession des recettes de leurs droits d'image ainsi qu'à augmenter leurs recettes fatales ;
- à créer leurs propres centres de formation et à se créer des plus-values potentielles à venir.

Comptabilisation de risque :

Le marché des joueurs n'est pas un marché transparent. L'information concernant les transactions est imparfaite. Aucune donnée fiable n'existe. Il peut donc exister du hors bilan. Dans le plan comptable du football. Les contrats peuvent être activés comptable ment en charges à répartir à l'actif du bilan.

En termes d'analyse financière externe l'on ne peut pas connaître la valeur de l'actif « joueurs » et il n'est pas possible d'établir un bilan fonctionnel. Ensuite, il faut rappeler qu'il ne s'agit que de charges à étaler et non pas d'un actif au sens strict du terme.

La question est essentielle, car d'un point de vue financier, ce sont eux qui génèrent fondamentalement les recettes ; à supposer qu'ils soient activés, ils peuvent voir leurs valeurs devenir nulles ou moindres, et ce indépendamment du problème des assurances.

Le champ des contrôles doit être élargi au périmètre réel des opérations de transfert.

La lutte contre les fraudes requiert des investigations spécifiques. Les pratiques frauduleuses prennent autant que possible les aspects de la normalité, notamment au niveau des enregistrements comptables.

C'est pourquoi l'examen des informations comptables disponibles ne livre souvent que des indices, se présentant sous la forme d'anomalies qui exigeraient des contrôles plus approfondis pour vérifier la réalité des transactions.

En ce qui concerne les opérations de transfert, compte tenu des types des fraudes identifiés par la mission, il est possible de distinguer trois périmètres d'investigation :

- a– la transaction de transfert (son objet, le montant des flux financiers et leurs destinataires) : il s'agit de vérifier que la totalité des sommes versées est parvenue à leur destinataire officiel ;
- b– l'usage des fonds par leur destinataire : il faut contrôler l'utilisation des fonds reçus par le club vendeur et les intermédiaires, afin de vérifier que ceux-ci ne reversent pas une partie des fonds reçus sur un compte convenu d'avance avec le club acheteur ;
- c– les possibilités de financements croisés : il faut identifier les partenaires habituels du club sur des contrats d'image, afin de vérifier que ceux-ci n'ont pas effectué de versements pour le compte du club faisant l'objet d'une régularisation par la suite.

Pour être efficaces sur ces trois périmètres, les organes de contrôle spécialisés doivent disposer de la compétence territoriale et technique nécessaires, ainsi que des prérogatives d'investigation appropriées. Ce n'est pas le cas des organismes actuellement impliqués dans le contrôle des clubs sportifs, enfermés dans des logiques de contrôle trop étroit ou ne disposant pas des prérogatives suffisantes cas de la direction nationale de contrôle de gestion (DNCG).

On peut regretter que les lacunes des contrôles ne permettent pas de mettre à jour les montages frauduleux et que ceux-ci résultent davantage des procédures d'enquêtes judiciaires, au détriment de l'image du sport.

Ainsi, certains des éléments généralement retenus pour refuser au capital humain le statut d'actif en comptabilité disparaissent dans le cas des contrats des joueurs de football professionnels.

Certains auteurs ont étudié le contexte du football comme un laboratoire de la performance. Le principal moteur de cette dernière étant les compétences des personnes. Boyer L et Scouarne 2006 (78) décrivent le monde du football comme une « économie du talent ». La performance opérationnelle d'une équipe est générée par plusieurs facteurs, la plupart d'entre eux ayant un fort lien avec les ressources humaines.

L'auteur Szymanski 2003(135) accorde une forte relation (sinon une causalité) entre l'investissement en talents et la performance de l'équipe.

1-8 -1 Le transfert.

L'opération de transfert est par laquelle un joueur détenteur d'une licence professionnelle obtient des autorités sportives son changement d'affectation pour un nouveau club professionnel. (Statuts et règlements de la fédération algérienne de football chapitre transfert)

Le mode de gestion des affectations et des mutations repose sur un dispositif juridique, désigné sous le terme de « système des transferts ».

Se référant à la circulaire de la FIFA n° 769(143) présentant les principaux points du règlement FIFA relatif aux transferts, les textes émanant des structures hiérarchiques de football expliquent que, les relations contractuelles entre joueurs et clubs doivent être gérées par un système réglementaire qui répond aux exigences spécifiques du football, instauré un équilibre entre les intérêts des joueurs et des clubs, et préserver l'intégrité d'une compétition sportive.

Au regard des statuts réglementaires et de l'organisation des structures sportives, et notamment des normes dont elle s'est dotée, l'opération de transfert est le changement d'affectation d'un joueur entre deux clubs sportifs. Il n'y a pas de « transfert », mais simplement un salarié qui quitte un employeur pour un autre.

Le transfert de joueur professionnel Article 84.(143) : n'est autorisé que sur la base d'un contrat signé par les présidents des deux clubs et le joueur durant l'une des périodes d'enregistrement fixées par la Fédération et du respect de l'ensemble des règles et procédures du statut et du transfert des joueurs édictés par la FIFA et des présents règlements généraux.

Le transfert temporaire de joueur professionnel (prêt) Article 85 (143) : est autorisé à l'occasion de chacune des deux périodes d'enregistrement. Les clubs peuvent convenir d'un transfert temporaire des joueurs professionnels dont le nombre est fixé chaque saison sportive par la fédération. La durée du transfert temporaire ne saurait inférieure à six (6) mois.

Le joueur, objet d'un transfert temporaire, peut intégrer l'effectif de sa nouvelle équipe dans la limite du nombre fixé par l'article 44 (143) des présents règlements généraux, après que le club demandeur ait accompli les formalités suivantes.

Selon la vision des économistes, un club cède à un autre club un contrat de joueur, dans le cadre d'une transaction financière. Ils considèrent que le versement opéré de club à club en contrepartie de la mutation du joueur a perdu son caractère indemnitaire. Le versement n'est désormais plus considéré comme un acte d'indemnisation du club quitté visant à compenser la perte d'un membre de ses effectifs sportifs, mais comme l'acte d'achat d'un contrat de joueur.

Si d'un point de vue économique, on parle aujourd'hui de « cession » ou d'« acquisition » d'un contrat de joueur, la réalité juridique est autre. Dans les faits, les clubs professionnels n'échangent aucun droit contractuel, mais il y a rupture négociée du contrat de travail qui liait le joueur à son ancien employeur et passation d'un nouveau contrat de travail avec un autre club.

Les objectifs du transfert :

Sont d'assurer la performance sportive et la qualité du spectacle. La mobilité des joueurs est un des éléments nécessaires à l'obtention des bons résultats sportifs, cette mobilité appelle toutefois un encadrement justifié par le souci des structures sportives d'assurer la stabilité des équipes nécessaire à l'obtention de bonnes performances sportives.

Les transferts permettent de concilier la mobilité des acteurs sportifs et la stabilité des équipes, toutes deux nécessaires à la performance sportive ; de leur côté, les économistes soulignent qu'une régulation de la mobilité permet aussi de maintenir l'équilibre compétitif qui fait l'attrait du spectacle sportif. La stabilité des équipes, et donc celle des relations contractuelles entre joueurs et

clubs employeurs, est un des principaux objectifs de la réglementation de la fédération internationale de football sur les transferts.

L'indemnité de transfert trouve son origine dans l'article 264 (143) de la charte du football professionnel, qui est liée à la confrontation entre une offre et une demande. C'est une rémunération versée par un club acheteur au club vendeur en règlement de la mutation d'un joueur.

En théorie, si l'offre et la demande influence le prix, celui-ci tient compte de plusieurs données concernant le joueur : le poste (attaquants ou buteurs plus onéreux) ; la notoriété (international ou non), l'influence (efficacité) ; le palmarès, l'âge et l'expérience ; les années de contrat restantes

Selon Richard J 1993. (130) on parle de la valeur d'un actif incorporel, en l'occurrence un joueur de football. Les clubs vont surtout réfléchir à ce que les joueurs vont leur rapporter sportivement et extra sportivement. Selon les deux auteurs Martory et Pierrat C 1996. (37). Les clubs peuvent aussi raisonner par (la méthode de la comparaison) ; sachant pertinemment que les attaquants valent plus chers que les défenseurs, que les joueurs internationaux valent plus que les autres, que les trentenaires valent moins que les joueurs plus jeunes.

On distingue aussi l'indemnité de formation qui correspond à la compensation financière accordée aux clubs formateurs du joueur transféré. Cette indemnité est importante, car auparavant un footballeur pouvait quitter son club formateur à la fin de son contrat sans aucune indemnité pour celui-ci, ce qui pouvait être une menace pour les clubs formateurs.

Nous pouvons citer comme exemple Auxerre ou Nantes en France, Paradou club et ESChlef en Algérie, cela n'est plus possible et c'est pourquoi les grands clubs cherchent dorénavant de plus en plus à engager des jeunes joueurs de 12 ou 13 ans, comme l'a fait récemment Manchester United, pour limiter les indemnités à payer.

Ceci est intéressant par rapport à la conception de l'actif. Selon Minquet J.P.L, 2005 (45), il s'agit d'une entité qui procure des avantages sur le long terme même si le club n'est plus propriétaire du bien. Le club continue à percevoir des gains alors que le joueur n'appartient plus au club, car l'actif est protégé par un droit légal qui est ici l'indemnité.

Selon Minquet J.P.L 2005. (45) Le joueur de football, a priori, est considéré comme un actif incorporel, et le club contrôle ce dernier par le contrat et que celui-ci peut être porteur d'avantages économiques futurs. Il peut aussi être transféré dans un autre club ce qui peut là aussi générer des

bénéfices à son club par le système des indemnités le joueur de football peut donc, a priori, être considéré comme un actif incorporel.

Apporter une source de financement aux clubs sportifs : les opérations de transfert des joueurs apparaissent comme des transactions financièrement intéressantes pour les clubs qui les réalisent ; mais le départ d'un joueur doit être compensé au sein de l'équipe par l'arrivée d'un autre, et les joueurs suscitant l'intérêt d'autres clubs comptent souvent parmi les meilleurs éléments de l'équipe.

La plupart du temps, un transfert de joueur en appelle un autre et c'est le solde financier des opérations de transfert qui constitue en réalité une source de financement ou de déficit éventuel pour les clubs.

Selon les deux auteurs Jean-Jacques Gougnet et Didier Primault 2004, (102) le transfert reste une des plus importantes opérations qui permettent aux clubs de football de s'approvisionner en joueurs, leurs matières premières. Un bon transfert par l'acquisition des joueurs talentueux pourrait constituer le point de départ de la fortune d'une équipe qui ne se classait pas au départ parmi les clubs les plus riches. Cela suppose que le club est capable de revendre ses meilleurs joueurs à des prix alléchants.

L'enjeu des opérations de transfert justifie un suivi en terme de gestion financière, et réalise une subtile combinaison entre la logique sportive et la logique marchande. La multiplication des transferts est le signe que dans la gestion de certains clubs, les objectifs financiers ont pris le pas sur les objectifs sportifs.

Pour le club acquéreur, l'opération de transfert est un pari à la fois sportif et économique, qui peut s'intégrer dans une stratégie sportive et financière à moyen terme. Pour le club quitté, le montant de l'indemnité de transfert doit permettre de compenser la perte sportive financière associée à l'absence du joueur au sein de l'équipe professionnelle.

Les dirigeants de football savaient que pour que ce business prospère, il faudrait qu'il gagne des parts de marché. Le transfert permet ainsi aux clubs bénéficiaires de se faire adjoindre les services des joueurs, en vue de l'amélioration de leurs performances, certes, mais aussi de l'accroissement de leur profit.

Les enjeux financiers concernant l'opération de transfert sont considérables, et les Pratiques frauduleuses favorisées par le flou juridique et les difficultés de la mise en œuvre d'une régulation constituent autant de failles dont profitent des individus peu soucieux d'éthique sportive, et les dérives affectant le secteur du football manne des ces opérations provoquant une envolée du montant des transferts, surenchère pour acquérir ceux qui sont supposés être les meilleurs joueurs, transformation du sport en business.

Le transfert se conduit à trois parties : acheteur, vendeur et joueur, et fait intervenir le règlement d'une indemnité de mutation sauf dans le cas où le joueur est libre de droit. Il semblerait préférable de parler de hiérarchisation et de segmentation. Il faut distinguer plusieurs joueurs professionnels, l'élite, et les joueurs d'un niveau inférieur, il faudrait vérifier selon les postes occupés : les attaquants sont mieux traités que les joueurs de milieu de terrain, eux-mêmes privilégiés par rapport aux défenseurs.

L'inflation des rémunérations à largement profiter aux joueurs dans leur ensemble qui se sont momentanément trouvés en position de force dans la négociation avec leurs clubs.

À rappeler que les joueurs de football de haut niveau possédaient des compétences très pointues qui faisaient qu'ils étaient très recherchés. Soulignant leur grande mobilité et leur forte employabilité qui les rapprochait d'autres professions. Considérant que, compte tenu de la faible durée de leur carrière professionnelle, les joueurs étaient amenés à maximiser leurs gains afin d'assurer leur avenir, ce qui les amenait à privilégier les clubs qui leur permettaient d'obtenir le revenu net le plus élevé.

La globalisation du marché des transferts, accompagnée par un afflux de capital économique dans la profession qui a produit plusieurs effets : augmentation du pouvoir de négociation des meilleurs talents et augmentation de la concurrence entre clubs pour l'accès à ces talents qui représentent un capital.

Autre cas de joueurs qui se sont fait une spécialité de changer fréquemment de club, avant la fin de leurs contrats. Cette hyper mobilité frappe notamment les vedettes, extrêmement convoitées et sollicitées et qui a fragilisé la stabilité et la fiabilité des contrats de transfert.

Le nombre de transferts a augmenté de façon significative. Les meilleurs joueurs semblent avoir bénéficié beaucoup avec les nouvelles conditions de marché.

Se référant au journal officiel de la République Algérienne n 50 du 09-Aout- 2006, (153) ainsi le statut de la fédération de football chapitre cinq qui concerne les modalités de transfert. (143) les transferts se font maintenant non seulement en fin du contrat, mais aussi en situation de résiliation anticipée. La fédération Algérienne de football a recommandé aux associations de mettre en œuvre, le contrat type joueur-club professionnel.

Ce contrat est assorti d'un système de paiement d'indemnités pour les transferts qui ont lieu à la fin de la première période du contrat. Le maintien des systèmes de transferts, même si leurs effets ne se limitent normalement à un seul club sportif. Ces systèmes peuvent restreindre de manière sensible la liberté des clubs d'embaucher les joueurs qu'ils veulent, en affectant les échanges entre eux.

La décision, de la fédération Algérienne de football de recommander aux associations sportives le contrat type, est en principe, incompatible avec l'article 48, (161) du traité du fait que le paiement d'une indemnité de transfert à la fin de la première phase du contrat équivaut au paiement d'une indemnité en fin de contrat. Cette structure sportive est donc consciente que ce système de contrat type ne pourrait être accepté que si le contrat avait une durée raisonnable et si l'indemnité en cas de rupture était calculée par rapport aux coûts réels supportés par le club dans la formation du jeune joueur en cause.

1-8-2 Le recrutement :

Le recrutement des joueurs : est d'adapter l'effectif aux objectifs du club, à ses besoins. Il s'effectue durant les périodes de recrutement, toutefois il y'a une préoccupation quotidienne pour les clubs qui sont à l'affût des bonnes occasions et qui tentent d'anticiper la spécificité de leurs besoins pour construire une équipe équilibrée.

Les clubs sportifs recrutent les meilleurs talents, dans l'objectif de maximisation des profits. Ils misaient d'abord à préserver et à conforter leur succès sportif, en même temps ces opérations procuraient des retombées financières.

Les joueurs talentueux attirent les sponsors et les spectateurs ; par leur productivité sportive, ils permettent de faire du chiffre d'affaires et de délivrer une bonne marge bénéficiaire. Dans cette optique, le transfert ou l'acquisition des joueurs rassure les clubs.

Le recrutement des jeunes qui concerne principalement les jeunes adolescents qui présentent des qualités, des aptitudes pour devenir de bons joueurs de football. Les jeunes susceptibles d'être un jour professionnels sont repérés par des réseaux de recrutement dont l'objectif est de fournir le centre de formation du club en talents potentiels. Souvent, ces jeunes sont l'objet de rudes batailles entre les clubs pour les approprier.

Le type de recrutement : La première politique consiste à développer un centre de formation le cas de plusieurs clubs professionnels le club recrute et forme un jeune joueur en supportant le coût de la formation. Les coûts ne peuvent être analysés que d'une manière globale. Il ne peut être individualisé ce qui pose ensuite le problème du coût réel de la formation d'un joueur devenant professionnel.

Ce système permet à des clubs sportifs professionnels de former des footballeurs professionnels à un coût moins élevé que s'ils devaient recruter à l'extérieur. De plus former son propre effectif permet de le fidéliser, de créer un esprit de club, et une cohésion du groupe.

La vente de certains joueurs-stars permet de rentabiliser leurs sources de financement et en outre de financer le centre ou de recruter quelques joueurs extérieurs en cas de besoin.

La deuxième politique consiste à acheter des joueurs. Il s'agit d'un recrutement externe, et permet aussi de créer de la concurrence dans le groupe. L'attrait du changement, la venue de vedettes attise la curiosité des spectateurs qui peuvent souscrire en plus grand nombre à des abonnements. Le cas du Réal de Madrid en optant d'acheter une star tous les ans. Ce qui lui permet de générer des avantages économiques.

1-8-3 Le marché des transferts de football en Europe:

Selon le rapport d'information de M Yvon Collin n° 336 - 2004, (144)

La libéralisation du marché du travail et l'augmentation des recettes courantes des clubs observée, ou espérée, ont provoqué une multiplication des transferts et une augmentation des valeurs sur un marché qui est devenu un marché à part entière. On peut affirmer cependant que les échanges de joueurs ont connu un développement considérable, avec une augmentation concomitante des valeurs, après l'arrêt Bosman de la Cour de justice des communautés européennes intervenu en 1995. Les données relatives à la France confirment cette observation.

Tableau N°05: Les recettes liées aux transferts en ligue 1 (en milliers de Francs)

1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000 -2001
20-clubs	20-clubs	18-clubs	18-clubs	18-clubs	17-clubs
395 349	495 973	926 922	1 46 197	1 49 643	1 82 906

Source : LNF - Statistiques saison 2000-2001.

Tableau N°06 : les recettes liées aux transferts en ligue 2 (en milliers de Francs)

1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000 -2001
22-clubs	19-clubs	21-clubs	20-clubs	20-clubs	20-clubs
39 487	38 699	77 957	1779 554	178 954	251 544

Source : LNF - Statistiques saison 2000-2001.

Les produits engendrés par les transferts en Ligue 1 et en Ligue 2 ont augmenté respectivement de 35,7 et 44,8 % en moyenne annuelle entre 1995 et 2001. Avec 1 822,9 millions de francs pour la Ligue 1, ils atteignent pour la saison 2001-2002, un peu moins de la moitié des recettes courantes des clubs, ce qui constitue un élément de ressources particulièrement important. On peut interpréter ces données comme traduisant un phénomène de forte valorisation de l'actif des clubs constitué par leurs joueurs.

L'arrêt Bosman a libéré le marché et favoriser une augmentation du nombre des opérations ; les perspectives de croissance des recettes courantes, en particulier des droits télévisuel ont nourri un processus qui s'est auto-entretenu, les recettes issues de la cession de joueurs engendrant à leur tour une inflation des transactions ;

Le modèle traditionnel par, les Subventions, Spectateurs, Sponsors local, ne conserve une certaine effectivité que pour les clubs les moins développés financièrement. Il est, de plus en plus, supplanté par le modèle, les Médias, Marketing, Marchés Global, qui modifie la donne financière et économique du football.

Ainsi au modèle de financement traditionnel relativement stable, égalitaire et donnant accès à des ressources limitées, est venu s'ajouter un modèle aux propriétés différentes.

Nettement moins égalitaire et beaucoup plus volatile, contrepartie d'un élargissement des ressources mobilisables, ce second modèle est fondamentalement marqué par le recours à des capitaux privés.

1-8-4- Le Mercato :

Le mercato est appliqué dans le jargon footballistique pour désigner le marché annuel des transferts des joueurs. Le mercato, qui n'est pas un marché visible où l'on peut discuter le prix des joueurs avec leurs offreurs, le marché de vente et d'achat des joueurs est fort adulé par les clubs sportifs, dans la vue nette de s'offrir les services de nouveaux talents.

Pour les joueurs, c'est une bonne opportunité, et qui ne jouent pas ou peu, même s'ils ne sont pas toujours les plus courtisés. Les clubs préfèrent souvent réaliser de grosses affaires et préparer leur recrutement pour la saison prochaine sans essayer de rééquilibrer leur équipe alors que la possibilité leur en est donnée.

Mais, l'essentiel du recrutement et la construction de l'équipe se font avant le démarrage de la saison. Quant aux joueurs concernés, par le mercato il s'agit d'éléments en position délicate dans un effectif, ou que le club ne veut plus conserver.

Là apparaît la véritable nature du mercato : une possibilité de correction. Il existe aussi le supplément du mercato ; le marché hivernal des transferts s'adresse presque exclusivement au mal classé du championnat ou, plus spécifiquement, aux clubs qui s'estiment comme tel. Il a été créé pour peaufiner ou compléter certaines équipes.

Compte tenu des nombreuses perturbations qu'il a engendrées, la continuation du mercato n'est plus de mise. L'intérêt des managers étant de faire bouger le plus souvent possible leurs joueurs, les transferts vont s'accélérer en hiver parce que les joueurs écoutent beaucoup leurs managers. Les joueurs et leurs agents ont le pouvoir aujourd'hui de décider de la durée du contrat, des clauses qu'ils désirent, du moment de leur départ. Ils ont tous les avantages sans avoir les inconvénients.

Le mercato est contesté, en raison de ses effets déstabilisateurs sur les équipes et sur les joueurs. Aujourd'hui, le mercato est devenu un second marché des transferts, et la dérégulation des transferts a permis un développement des mouvements de joueurs entre les clubs, le nombre annuel de transfert à augmenter.

Une telle multiplication des transferts n'est pas sans justifications sportives : l'intensification des compétitions a provoqué une augmentation des effectifs de chaque équipe.

Mais pour beaucoup, cette augmentation s'explique principalement par la dimension économique qu'a prise pour les clubs professionnels l'activité d'acquisition et de cession de contrats de joueurs.

1-9-1 La rationalisation économique d'un club sportif :

Selon l'auteur G.Tribou 2004 (58) « Le club professionnel de football sportif est désormais une entreprise de type éducatif , et le dirigeant responsable doit être un éducateur doublé d'un bon gestionnaire (...) capable de fixer des objectifs et de savoir les confronter aux moyens» .

Rationaliser signifie organiser la combinaison optimale des moyens dont on dispose pour atteindre un objectif défini. Cela suppose, d'une part, que l'objectif humaniste soit quantifiable ou pour le moins identifiable, et, d'autre part, que les moyens essentiellement humains ne soient pas hors de portée managériale.

La rationalisation des moyens, par le contrôle de gestion analytique qui en assure l'efficacité, contribue ainsi à une rationalisation subjective et seconde (au sens d'Andreff 2000 (01), qui prend la forme d'une certaine efficacité de réponse au marché.

En sciences de gestion, il est convenu d'appeler efficacité d'une organisation économique sa capacité à minimiser ses coûts directs de production (maximiser sa Productivité) et efficacité, sa capacité à optimiser sa réponse au marché. Ainsi, fabriquer un produit plus coûteux que techniquement possible, mais « juste à temps » et présentant la qualité recherchée par la demande, c'est être efficace au prix d'une certaine inefficacité.

1-9-2 Application du modèle à l'entreprise de services sportifs en Europe :

Au cœur de l'économie du football professionnel figurent évidemment les 40 PME clubs de football professionnel français (Ligues 1 et 2 confondues) qui pèsent plus de 1,2 milliard d'euros de chiffre d'affaires cumulé et couvrent le quasi totalité du territoire français.

Application du modèle à l'entreprise de services sportifs non marchands.

Tableau : 07 le Modèles de financement des clubs de football

Modèle ASSL Clubs amateurs	Modèle SSSL Clubs de haut niveau Clubs professionnels (jusqu'au 70 ^{es})	Modèle MMMG Clubs professionnels (depuis les 90 ^{es})
--------------------------------------	--	--

Source du financement

Adhérents Subvention Sponsors Local	Spectateurs Subvention Sponsors Local	Médiats Merchandising Marchés Global
--	--	---

Structure de financement

Cotisations Dons Subvention Billetterie	Billetterie Subvention Mécénat (ou dons Privée) Revenus publicitaires Recettes de sponsoring	Billetterie et dotation financière des compétitions européennes Droits de retransmission TV Ventes d'une gamme étendue de produits
--	--	--

Source : inspiré d'Andreff 2000 (01)

Le modèle de financement qualifié de ASSL repose principalement sur quatre sources de financement :

- les cotisations des adhérents,
- les dons privés - notamment des mécènes,
- les Subventions des pouvoirs publics, en particulier des communes et des wilayas,
- la billetterie.

Le modèle de financement qualifié de SSSL repose principalement sur cinq sources de financement :

- la billetterie,
- les subventions des pouvoirs publics - en particulier des communes,

- les dons privés - notamment des mécènes,
- les revenus publicitaires
- les recettes de sponsoring.

Le modèle de financement qualifié de MMMG repose principalement sur quatre sources de financement :

- la billetterie notamment issue des compétitions européennes,
- les dotations financières des instances sportives européennes,
- les droits de retransmissions télévisées des rencontres sportives élevées au rang de spectacle sportif,
- les recettes d'un merchandising.

L'argument gestionnaire est cependant fondé. Un club sportif perçoit des subventions, des cotisations, et autres recettes dont il doit gérer rationnellement afin de répondre au mieux à la demande des ces joueurs. Au-delà desquels l'association doit adopter un statut de société d'économie mixte ou de société à objet sportif, repose sur cette exigence économique-morale de rationalité responsable.

A cette gestion financière, s'ajoute l'action sur la fonction de production de services : politique de gestion des ressources humaines et politique d'investissement, ainsi que l'action sur le marché (politique marketing), il s'agit d'une rationalité purement instrumentale liée à la gestion optimale des moyens (financiers surtout, et secondairement humains, techniques, commerciaux) destinés à atteindre un objectif.

Nous donnons au terme de profit son sens économique, à savoir celui d'un bénéfice comptable dont seule la répartition a un sens éthique justice ou injustice du bénéfice distribué aux associés.

Le résultat enregistré par une association n'est pas un profit parce qu'il est réglementairement affecté à l'autofinancement de l'investissement et donc s'annule en fin d'exercice.

Les dirigeants d'un club peuvent, cependant, tirer profit symbolique personnel de leur dévouement, sur le plan de leur notoriété et de leur image publique, ou profit symbolique collectif au niveau de la citoyenneté du club et de sa reconnaissance sociale.

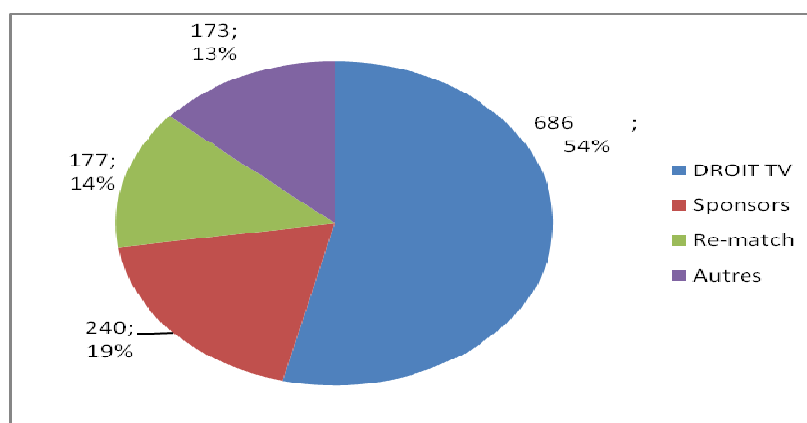
- Les revenus des clubs de France ligue1, et 2

La structure des revenus traduit les grandes évolutions du développement des clubs marqué par la part prépondérante des droits audiovisuels, un accroissement de l'activité commerciale (sponsoring et billetterie) et la diminution des fonds publics dans le financement du football (3 % de leur chiffre d'affaires en moyenne pour la saison 2008-2009, contre 18,6% pour la saison 1995-1996).

Tableau N°08 les revenus des clubs de France L1-L2
en Million d'Euro pour la saison 2008-2009

Sources de financement	En %	En Million D'Euro
Droits audiovisuels	54%	686
Sponsors-publicités	19%	240
Recettes matchs	14%	177
Autres produits	13%	173

Source Deloitte et touche 2009



Graph N° 01 les revenus des clubs de France L1 et 2 en Million d'Euro
pour la saison 2008-2009 Source Deloitte et touche 2009.

Le chiffre d'affaires des clubs français reste inférieur à celui des grands championnats européens.

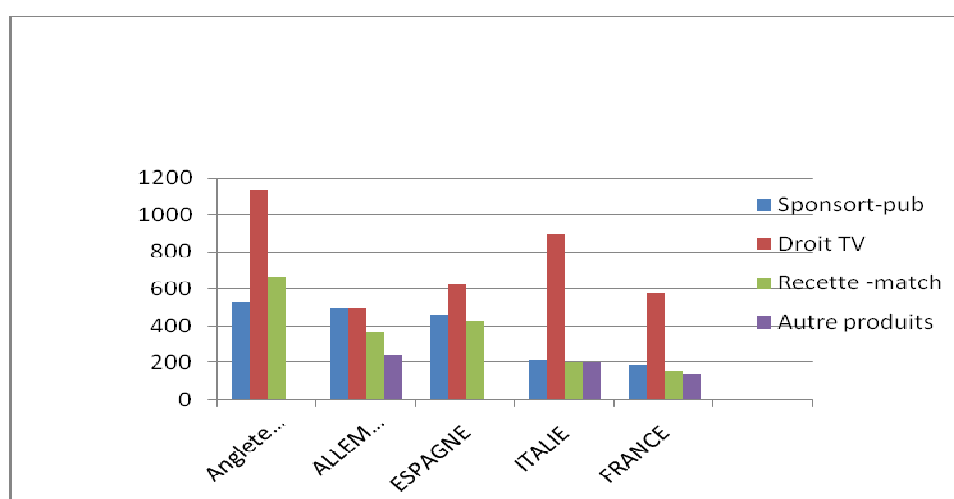
Le Chiffre d'affaire par championnat de ligue en Europe

Pour la France (18% des revenus) au regard des autres grands championnats européens : 31% pour l'Espagne, 31% pour l'Allemagne et 23% pour l'Angleterre (sur des volumes de recettes pourtant supérieurs à ceux de la France).

Tableau N°09 le Chiffre d'affaire par championnat de ligue 1 en Million d'Euro (Saison 2008-2009) hors transfert des joueurs.

PAYS	Sponsor-pub	Droit TV	Recette -match	Autre produits	total
Angleterre	527-23%	1134-49%	665-29%		2362
Allemagne	489-31%	489-31%	363-23%	235-15%	1576
Espagne	458-31%	621-41%	422-28%		1501
Italie	209-14%	892-60%	195-13%	198-13%	1494
France	188-18%	576-55%	150-14%	134-13%	1048

Source Deloitte et touche 2009



Graph N 02 le Chiffre d'affaire par championnat de ligue 1 en Million d'Euro (Saison 2008-2009)

Cette analyse met en lumière la part modeste des revenus jours de match en France (14% contre 29% en Angleterre, 23% en Allemagne, 28% en Espagne), relativement aux autres sources de revenus.

La recette annuelle de billetterie d'un club de Ligue 1 est en moyenne trois fois inférieure à celle d'un club jouant dans un des quatre grands championnats européens.

Le cas de l'Allemagne a très souvent été cité en exemple. Très proche de l'organisation française avant les grandes opérations de modernisation des stades, la structure des revenus du football professionnel allemand a désormais profondément évolué en même temps que ses revenus augmentaient.

Il existe en France une réelle marge de progression des revenus du football professionnel. Ce potentiel de croissance économique est pour le moment en sommeil pour différentes raisons (infrastructures inadaptées, sponsoring insuffisamment structuré...).

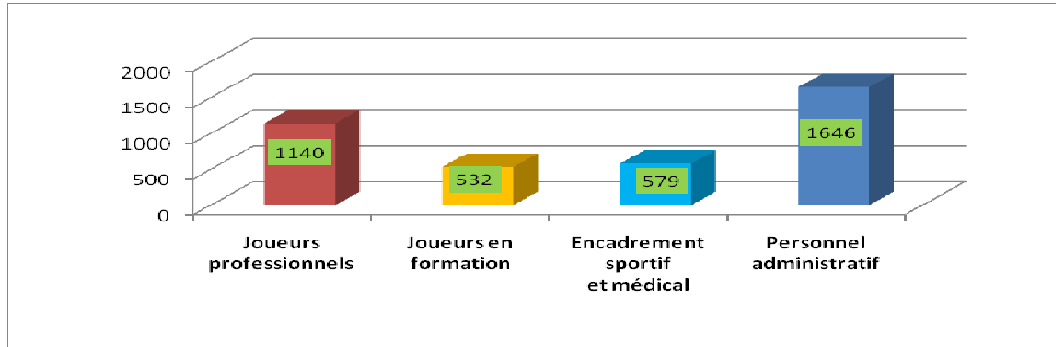
Les effectifs des clubs (joueurs et encadrement sportif). Pourtant, la place des femmes dans les clubs est en augmentation depuis plusieurs années. En effet, un tiers des postes administratifs est dès à présent occupé par des femmes y compris à des fonctions à haute responsabilité (directrice financière, directrice du développement, ou encore directrice de la communication).

Selon Ernst et Young, et à partir de données de l'enquête UCPF Dialogue Social (juin 2009), réalisée auprès des 40 clubs de football, leurs enquête dénombre par ailleurs 532 joueurs en formation et 405 salariés des clubs dédiés à la formation sportive ou extra sportive des joueurs du centre de formation (en moyenne 9,5 par club).

Tableau N° 10 : Représente Les effectifs des clubs en France.

Joueurs professionnels	Joueurs en formation	Encadrement sportif et médical	Personnel administratif	Total
1140	532	579	1646	3 897

Source : LFP Clubs Emplois 2010

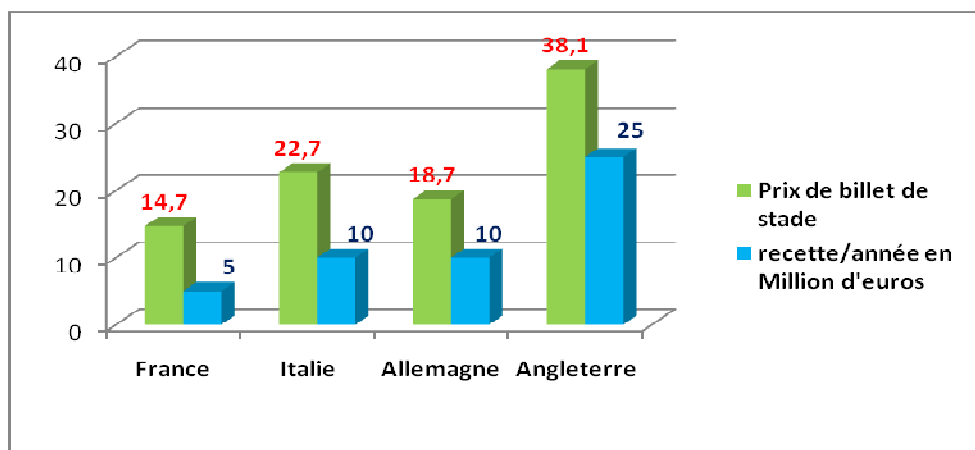


Graphe N°03 : Les effectifs des clubs en France.

Tableau: N° 11 le Prix de billet et revenus de la billetterie par (En million d'euros)

Pays	Prix de billet stade	recette/année en Million d'euros	% chiffre d'affaires
France	14,7	5	15%
Italie	22,7	10	16%
Allemagne	18,7	10	17%
Angleterre	38,1	25	28%

Source Baromètre "Foot Pro" - Impacts économiques et sociaux - 2010

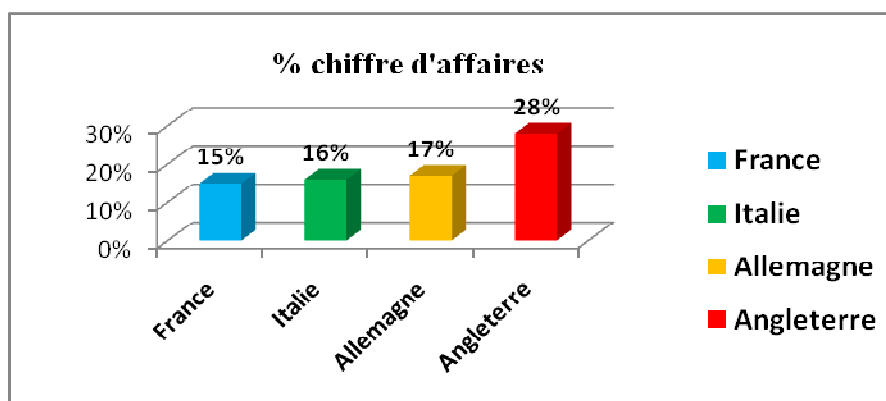


Graphe N° 04 représente : le Prix de billet et revenus de la billetterie

Le tableau n° 06 et le graphe n° 04 représente le prix d'entrée moyen dans un stade de la première division; et le revenus moyen de billetteries par club de la première division en million d'euros et en % du chiffre d'affaire.

Le prix de billets varie d'un pays à un autre le moins couteux avec 14.7 euros pour la France, et le plus chère atteint 38.1 euros pour le championnat d'Angleterre. La part des revenus tirés de la billetterie dépend en grande partie des infrastructures.

En ce qui concerne le prix de billet de stade en Algérie qui est très faible avec une moyenne de (1-1.5 euros.) qui représente un pourcentage entre 15 et 20 % du chiffre d'affaire des cas étudiés en Magister, et nous nous disposant pas des informations chiffrées concernant le nombre des spectateurs.

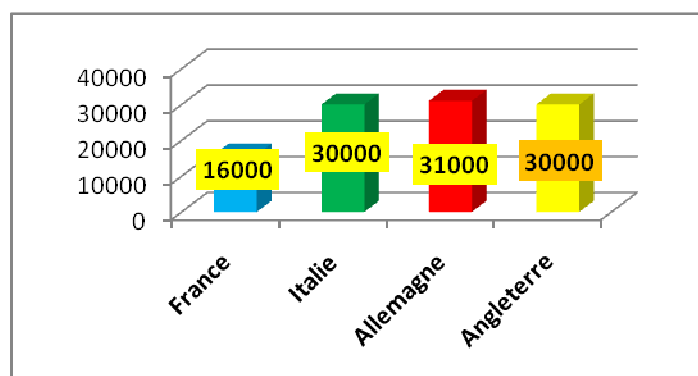


Graphe N°05 représente : le chiffre d'affaire en %.en Europe.

Le chiffre d'affaires des clubs français est très faible par rapport aux autres pays notamment la grande Bretagne qui enregistre une recette de 25 millions d'euros (billetteries), et qui représente 28 % de son chiffre d'affaire.

Tableau°12 : la moyenne des spectateurs par math.

Pays	Spectateurs
France	16 000
Italie	30 000
Allemagne	31 000
Angleterre	30 000



Graphe N:06 la moyenne des spectateurs par math en Europe

La fréquentation des stades des quatre pays enregistrent une moyenne de 30 000 spectateurs par match, par contre la France enregistre 50 % seulement de ce chiffre.

Dans ce cas nous pouvons parlés des deux championnats rentables pour la grande Bretagne, l'Allemagne et l'Italie, et non rentables pour la France par rapport au prix du billet, et le nombre de spectateurs par match.

L'âge des footballeurs professionnels :

Pour l'AS Milan, plus de cinq ans séparent les joueurs du club le plus âgé, pour TFC de Toulouse l'équipe à le plus jeune effectif sur le terrain. Les neuf clubs qui ont en moyenne aligné les joueurs les plus jeunes se situent en France et en Allemagne. Dix des onze équipes les plus âgées sont localisées en Italie et en Angleterre. L'équipe allemande la plus âgée, Kölen, n'occupe que la 21^{ème} position. Le plus jeune champion national est Barcelona.

Les Catalans ont évolué avec des joueurs âgés de 26,4 ans en moyenne, deux ans et demie de moins que ceux des champions les plus âgés (Inter et Chelsea).

Les joueurs employés par les clubs des cinq meilleures ligues européennes sont âgés de 26 ans en moyenne. Il n'y a pas eu de changement significatif par rapport à la saison précédente. D'importantes différences existent en fonction des ligues et du poste occupé par les joueurs sur le terrain. En Italie, les footballeurs ont en moyenne 1,5 ans de plus qu'en France. Les gardiens sont de loin les joueurs les plus âgés, suivis par les défenseurs, les milieux et les attaquants.

Tableau N°13 représente : l'âge moyen des joueurs professionnels en Europe.

Année	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Age	25.58	25.81	25.79	26.07	26.01

Source Baromètre "Foot Pro" - Impacts économiques et sociaux - 2010

Deuxième chapitre

Méthodologie de la recherche

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La gestion des clubs de football doit obéir aux règles de l'économie du marché, à travers des nouvelles opportunités financières et la stratégie de gestion du capital joueur.

La question centrale de cette étude est la gestion de la carrière des footballeurs professionnels en Algérie, sachant pertinemment que la rentabilité sportive et financière des clubs de football dépend du capital joueur.

La démarche méthodologique :

Hypothèse, objectif, Taches, Méthodes et outils de recherche :

2-1 Hypothèse :

La gestion des clubs de football professionnel connaît de profondes transformations, et l'une des plus significatives concerne la mise en œuvre de puissantes stratégies notamment la gestion du capital joueur.

Nous supposons que la gestion du capital joueur représente une stratégie efficace, par une nouvelle organisation économique, fondée sur des règles strictes de gestion pour assurer la rentabilisation financière et sportive des clubs de football Algérien.

2-2 Objectif de la recherche :

L'objectif de cette recherche est de mettre en évidence que le capital joueur est porteur d'avantages économiques et sportifs pour le club de football.

- 1- Etablir un diagnostic de la gestion du capital joueur de football.
- 2 - Analyser le modèle de gestion du capital joueur des clubs professionnels, et les méthodes d'exploitation du capital joueur.
- 3 - Etudier le système de formation des joueurs en Algérie et en France.
- 4- Analyser le bilan de la Fédération algérienne de football.

2-3 Les Taches de la recherche :

Pour atteindre les objectifs de notre recherche, il est indispensable de prendre en charge, et résoudre les taches suivantes :

- 1- L'analyse de l'opinion des footballeurs, des dirigeants et entraîneurs des clubs sportifs, concernées par cette recherche sur la gestion du capital joueur.
- 2- Étudier les flux de l'opération de recrutement et de transfert.
- 3- Analyser le mode de gestion des clubs sportifs.
- 4- une analyse de la revue bibliographique.

2-3-1 - Méthodes et outils de la recherche :

Collecte des données

La constitution de ce mémoire a été effectuée grâce à trois types de données, récoltés de différentes façons :

- Tout d'abord, les études académiques faites dans le domaine du management sportif. Celles-ci ne sont que très peu nombreuse, le sujet étant très récent et spécifique, mais ils nous ont permis de cadrer le sujet.
- Des sources d'actualités, trouvées principalement sur des journaux sportifs, et sites Internet, afin de donner des exemples concrets concernant le modèle de management et stratégie de gestion du capital joueur dans le monde du sport professionnel.
- Des entretiens qualitatifs : ces entretiens, avec les dirigeants et gestionnaires des clubs de football professionnel, des entraîneurs, et des joueurs de football.
- Une enquête préliminaire a été soigneusement préparée auprès des dirigeants gestionnaires des clubs de football, des entraîneurs ainsi quelques joueurs disponibles, dont l'objectif de rassembler les informations qui traitent notre sujet de recherche.

2-3-1-1- -Un entretien semi-directif :

L'entretien semi-directif, qui utilise une grille de thèmes à aborder, mais qui respecte un ordre, celui du discours de la personne interrogée ; c'est ce type d'entretien que nous avons utilisé ; cette méthode nous a permis de comprendre les enchaînements, les logiques, de l'expérience des dirigeants des clubs sportifs, des entraîneurs, et les footballeurs, pour gagner en profondeur dans l'analyse de l'objet d'étude.

Aussi par le biais de cet outil, nous avons cherché à comprendre ce que les personnes pensent ou peuvent penser sur le sujet de recherche, et nous, approfondissons les points importants. L'objectif de cette méthode est d'obtenir des informations, des attitudes ou opinions de la part de l'enquête.

2-3-1-2 Un entretien en France :

Dans le cadre d'un stage de courte durée à Toulouse en France; dont l'objectif est de voir la stratégie de formation des footballeurs en France. Ce qui nous a permis de faire un entretien avec un expert Mr Marescal Jean Yve, responsable du sport de haut niveau au CREPS de Toulouse, et responsable de la formation des footballeurs du club professionnel TFC de Toulouse ; ainsi le professeur Jean Bernard Paillisser directeur du CREPS de Toulouse, dont l'une des principales de ces missions la préparation et la gestion de la carrière des sportifs de haut niveau.

Nous avons contacté le président du club T F C, qui été absent, par la chance Mr Marescal Jean Yve nous a orienter sur les stratégies qu'ils adoptent pour la gestion du plan de carrière des sportifs de haut niveau et qui représentent l'élite de la France.

2-3-1-3 Méthode d'enquête :

Afin de recueillir les avis de l'ensemble des professionnels du milieu sportif, nous avons contactés les dirigeants et gestionnaires des clubs de football professionnel Algérien concernés par cette recherche, l'entretien semi-directif semble être l'outil le plus adapté pour répondre à nos critères de recherches.

2-3-1-4 Le questionnaire :

-Sur la base des données de l'enquête préliminaire, d'une enquête par entretien ouvert avec les footballeurs, et les entraîneurs.

-Sur la base d'une documentation constituée d'articles de journaux spécialisés, extraits d'ouvrages, résultats d'autres enquêtes, permettant de prendre en compte toutes les dimensions du thème.

-Sur la base des consultations des dirigeants, et responsables concernés par cette étude, nous avons procédé pour les besoins de l'étude à la construction de trois modèles de questionnaires.

a - Un questionnaire pour les joueurs : basé sur des questions ouvertes, et fermées.

b - Un questionnaire pour les entraîneurs des clubs de football professionnels.

c – Un questionnaire pour les dirigeants des clubs de football professionnels.

L'axe principal des trois questionnaires s'articule autour du capital joueur.

Les trois types de questionnaire ont été expertisés par des formateurs de la FAF (fédération Algérienne de football),

- Mr le professeur : Mechiche Ali de L'Institut de l'éducation physique et sportive de Constantine.

- Mr le docteur Chiha Fouad Maître de conférence classe A de L'Institut de l'éducation physique et sportive de Constantine.

2-3-1-5 Méthode de l'analyse bibliographique :

La première phase a été consacrée au rassemblement l'information disponible sur le sujet de recherche (livres communications, articles récents) et nous nous sommes limités aux sites ayant un rapport étroit avec le sujet de recherche.

La deuxième phase a été consacrée à la sélection selon des critères liés aux objectifs du travail de recherche à travers des mots-clés (Modèle - Stratégie - Gestion -Capital joueur Management et structuration des clubs de football).Ce qui nous a permis d'apporter un riche complément théorique et pratique à cette étude.

Cette méthode a été bénéfique ; et d'un avantage considérable qui nous a permis de recueillir le maximum d'information sur le sujet de recherche.

Cet ensemble, d'informations, font l'objet d'une synthèse et des différentes données recensées, le souci étant de procéder à une analyse plus fine de ces données qui facilitent la construction des outils d'investigation.

2-3-1-6 Méthodes et traitement statistique :

Sur la base des données statistiques, nous avons procédé au traitement des trois types de questionnaires.

-Nous avons calculé le pourcentage de chaque réponse.

-Nous avons utilisés le logiciel de statistique SPSS version 16 pour calculer

-la valeur proportionnelle de chaque variante

- le KH2.

2-4 L'échantillonnage :

Notre choix a été défini à l'aide des critères suivants :

La connaissance du haut niveau en football en tant que joueur, entraîneur, formateur, homme de terrain, gestionnaires et dirigeants nous a permis de mettre des critères afin de déterminer notre échantillonnage.

-Tout les joueurs, qui ont évolué dans des clubs de ligue 1 ou en ligue 2.

- Nous avons retenus 60 entraîneurs qui sont titulaires de diplôme d'entraîneur de football professionnel, ou un diplômes académique (professeur, maître de conférence A, et B, titulaire d'un magister, DESS en méthodologie d'entraînement. Entraîneurs, et technicien supérieure en sport option football).

- Nous avons retenus 25 dirigeants et gestionnaires des clubs de football professionnel de la nationale une et deux

- L'étude porte sur un échantillon aléatoire de 100 joueurs de football des clubs sportifs de la nationale une et deux.

Les clubs de football sont :(Le MCEE-Eulma, l'ASK D'El-khroub, le CSC et le MOC de Constantine, le CAB et l'MSPB de Batna).

Troisième chapitre

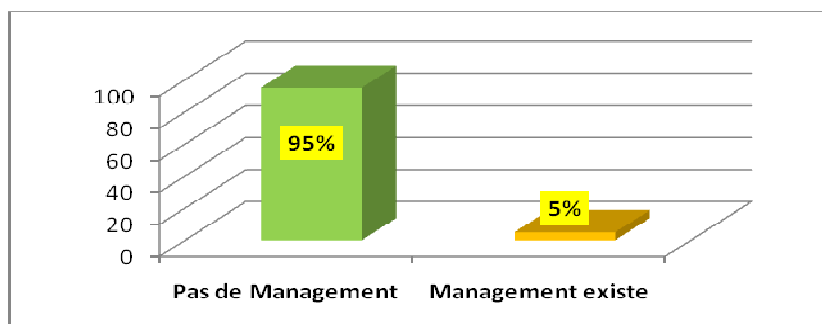
PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

3-1 Interprétation des résultats, concernant les Dirigeants

3-1-1-Axe Management et gestion

01- Est-ce que il existe un management des clubs de football ?

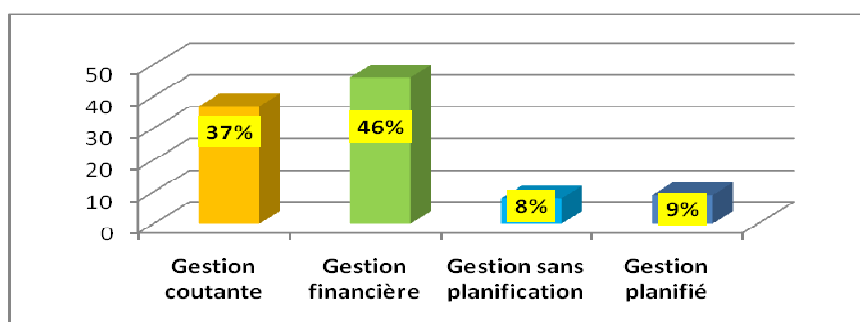


Graphique N° 07 : Le management des clubs de football Algérien.

Les dirigeants des clubs de football professionnel avec 95% ont affirmé qu'il n'existe pas de management dans leurs clubs. Pour l'heure ils ont que le statut de professionnel, les cadres administratifs et organisationnels doivent être à la hauteur de la tâche et capables de mettre en place le modèle de gestion moderne qui permettrait au club d'atteindre le niveau requis par son statut.

Par contre 5% des dirigeants ont affirmé qu'il existe un management appliqué dans le domaine de la gestion des clubs de football.

02-Selon vous dans quelle mesure les méthodes de gestion et d'organisation sont pratiquées ?

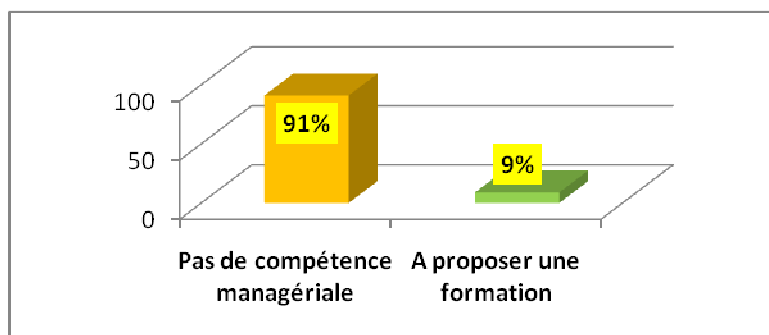


Graphique N° 08 : les méthodes de gestion et d'organisation des clubs.

Les méthodes de gestion et d'organisation sont pratiquées quotidiennement pour 37% des dirigeants à savoir une gestion courante au jour le jour, 46% des dirigeants s'appliquent qu'à la gestion financière, et 8% des dirigeants parlent d'une gestion sans planification.

Par contre 9% des gestionnaires ont affirmé que toutes les opérations du club qu'elle soit financière ou administrative est planifier.

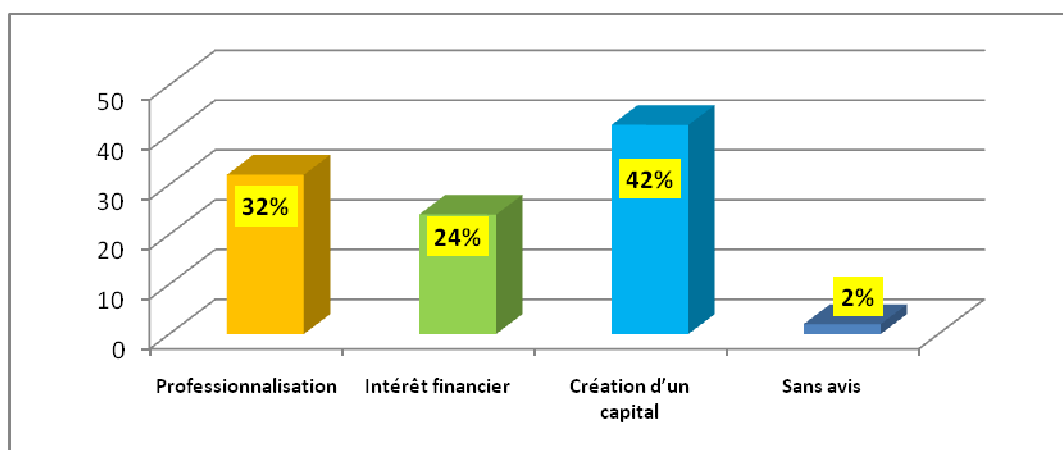
03-Est-ce que les dirigeants des clubs ont des compétences managériales dans le domaine du football professionnel ?



Graphe N° 09 : les compétences managériales des dirigeants des clubs.

Les dirigeants du football ont confirmé avec 91% qu'ils n'ont pas une compétence managériale dans le domaine du football professionnel, et 9% proposent une formation spécialisée pour améliorer leurs connaissances.

04- Selon vous sur quelle logique de gestion les clubs de football doivent s'appuyer pour pouvoir développer une stratégie efficiente de diversification de leurs ressources ?

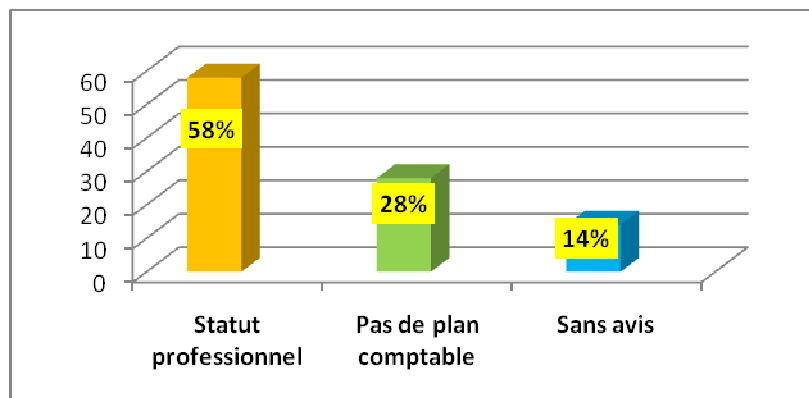


Graphe N°10 : la stratégie de diversification des ressources.

Les dirigeants parlent d'une professionnalisation du football avec 32%, par contre 24% des responsables des clubs de football cherchent l'intérêt financier des clubs sportifs, 42% des

dirigeants et gestionnaires cherchent la création d'un capital, en diversifiant les ressources financières, et le reste avec 2% des dirigeants n'ont pas donné d'avis.

05-Comment analysez-vous les méthodes de gestion actuelle au sein des clubs de football ?



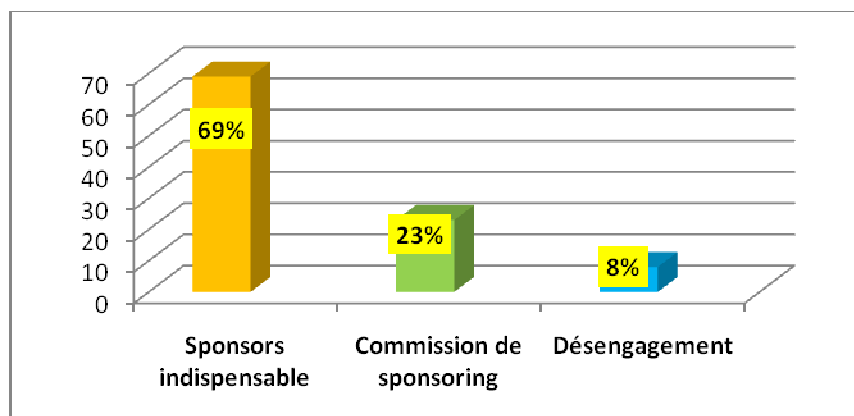
Graphe N°11 : l'analyse de gestion des clubs de football Algérien.

Selon le graphe N°11; 58% des dirigeants ont confirmé que nos clubs n'ont pour l'heure que le statut professionnel, leur situation financière est fragile dont les conséquences seront alarmantes sur notre sport roi,

Les 28% des dirigeants parlent de l'absence d'un plan comptable spécifique au domaine sportif, le bilan moral et financier de la plus part des clubs sportifs manque de transparence et de traçabilité notamment pour les opérations de recrutement et de transfert des footballeurs, beaucoup d'argent circulait en toute illégalité, sans traçabilité et se dissipait sans que les pouvoirs publics et les instances nationales n'arrivent à normaliser la situation.

Le reste des dirigeants avec 14% n'ont pas donné d'avis.

06- Que représente pour vous le sponsoring ?



Graphe N° 12: le volet relatif au sponsoring.

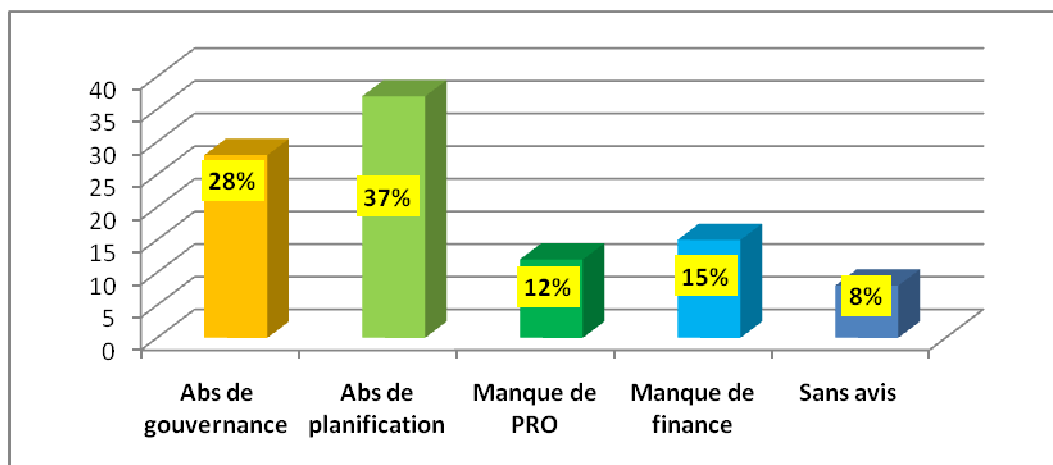
Ce référant au graphe N°12 le recours au sponsoring pour les clubs de football professionnel est incontournable pour les 69% des dirigeants, qui ont confirmé que le sponsor représente un pourcentage très élevé par rapport au chiffre d'affaire de certains clubs qui sont positionnés dans le championnat et qui réalisent des bons résultats sportifs.

Les 23% des dirigeant ont confirmé la création des commissions de sponsoring vu l'absence des professionnel dans la matière, et les 8% des dirigeant qui reste parlent d'un désengagement des sociétés économiques algérienne concernant l'opération du sponsor.

07- Est-ce que les dirigeants ont ils une compréhension et une maitrise de l'économie du football professionnel ?

A l'unanimité les dirigeants des clubs de football Algérien ont confirmé qu'ils n'ont pas des compétences, ni de compréhension de l'économie du football, et savent pertinemment que le football représente un poids, et occupe une place importante dans le secteur économique marchand, et le football constitue un gisement financier.

08-Selon vous quelles sont les lacunes des clubs en matière de gouvernance ?



Graphe N°13 : les lacunes des clubs en matière de gouvernance.

Selon le graphe N°13 les lacunes en matière de gouvernance sont multiples, 28% des dirigeants ont confirmé l'absence de gouvernance des clubs de football professionnels, par contre 37% ils ont évoqué l'absence de planification à moyen et long terme, 12% des dirigeants ont affirmés le manque de la professionnalisation dans la gouvernance des associations de football.

Par contre 15% des dirigeants des clubs de football ont évoqué le manque de ressource financière, le reste avec un pourcentage de 8% n'ont pas donné d'avis.

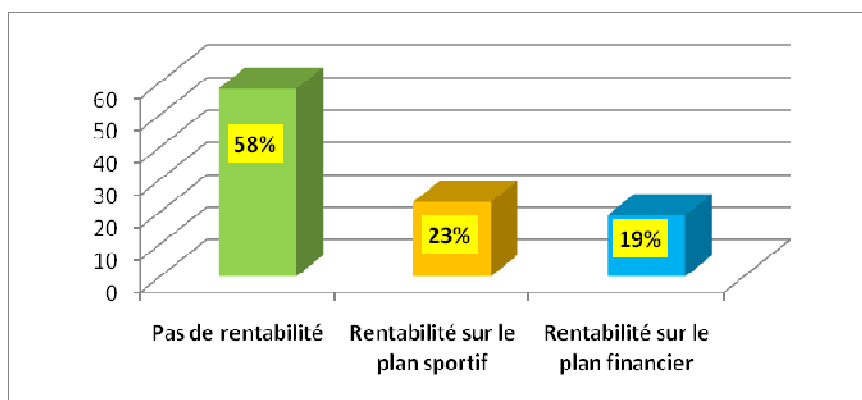
09- Se référant aux textes juridiques sur les clubs de football professionnel Quel est le modèle de gestion de votre club sportif ?

L'ensemble des dirigeants des clubs de football professionnel avec 88% ont insisté sur l'organisation de l'activité associée à une gouvernance de qualité, la répartition de la gestion sur des commissions spécialisées, et la mise en conformité avec le cahier de charge. Le reste avec 12% n'ont pas donné d'avis.

10- Le club dispose t'il d'un directeur sportif, ou un manager général ?

Les dirigeants ont confirmé à l'unanimité de l'existence d'un directeur sportif.

11- Est-ce-que la stratégie de gestion de votre club sportive est rentable ?



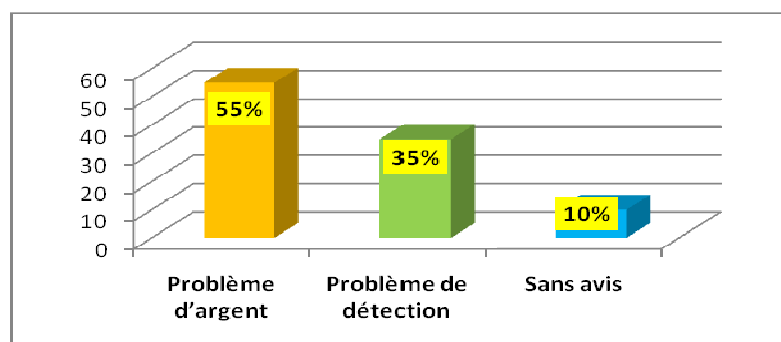
Graphe N°14 : la rentabilité de gestion des clubs de football.

Selon le graphe N°14 les dirigeants avec un pourcentage de 58% ont confirmé l'absence de rentabilité que se soit sur le plan sportif ou financier, ce qui explique la fragilité de la gestion des clubs de football, les 23% des dirigeants ont confirmé que la stratégie de gestion de leurs clubs sportives est rentable sur le plan sportif seulement, le reste avec un pourcentage de 19% ont affirmé que la stratégie de gestion des clubs sportives est rentable sur le plan financier,

12- Quelles politiques ou stratégie avez vous pour recruter les meilleurs jeunes footballeurs ?

A l'unanimité les dirigeants des clubs de football ont confirmé qu'ils n'ont pas de stratégie précise pour recruter les jeunes talents sportifs.

13- Quelles sont les difficultés de recrutements des jeunes footballeurs ?

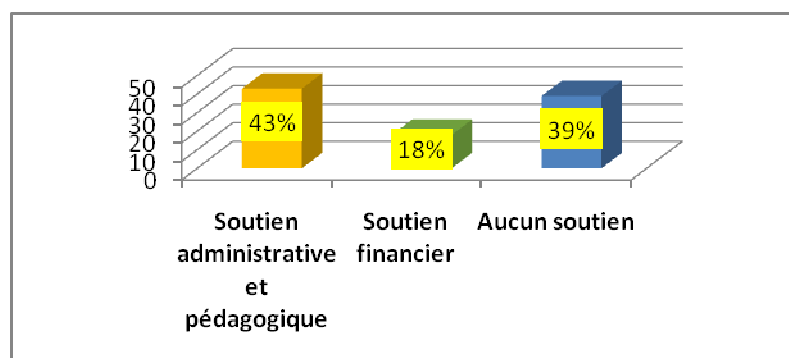


Graphe N° 15 : la nature des difficultés de recrutements des jeunes footballeurs.

Les dirigeants des clubs de football avec un pourcentage de 55% ont confirmé, que la seule difficulté rencontrée lors du recrutement des jeunes footballeurs été le problème d'argent, par contre 35% des dirigeants ont évoqué le problème de la détection des talents sportifs.

Le reste des gestionnaires avec un pourcentage de 10% n'ont pas donnés d'avis.

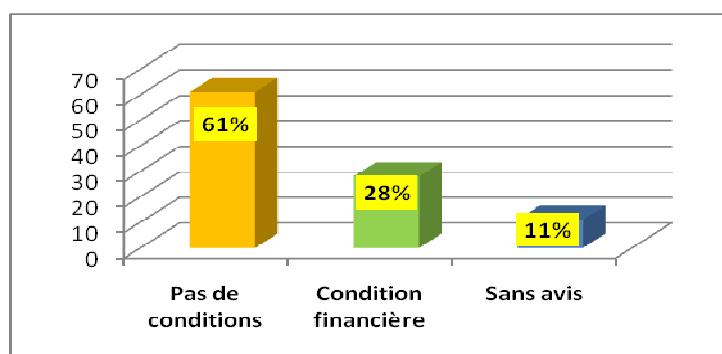
14- Est-ce que les dirigeants soutiennent les actions des formateurs ?



Graphe N°16 : le soutien des dirigeants envers les formateurs.

Concernant le volet de formation 43% des dirigeants des clubs de football ont confirmé leurs soutiens pour la formation des jeunes footballeurs notamment sur l'aspect administratif et pédagogique, 18% des dirigeants ont affirmé qu'ils apportent un soutien financier pour les actions de formation des jeunes talents, le reste avec un pourcentage de 39% n'apportent aucun soutien pour l'action de formation.

15- Est-ce qu'il ya des conditions particulières pour le recrutement ? Si oui citez-les



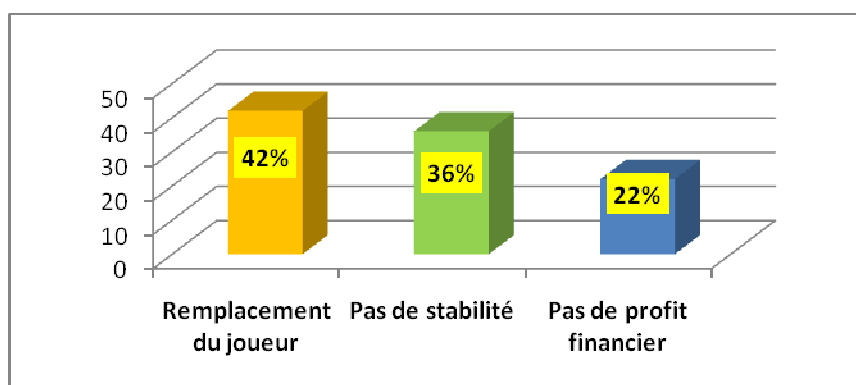
Graphe N° 17 : les conditions de recrutement d'après les dirigeants.

Se référant au graphe N°17 la majorité des dirigeants avec un pourcentage absolu de 61% ont confirmé qu'il n'ya aucune condition particulière pour le recrutement, par contre 28% des dirigeants ont affirmé que le recrutement des joueur de football est tributaire de la disponibilité de l'argent, le reste avec 11% n'ont pas donnés avis.

16- Il vous arrive de prendre des risques lors d'un transfert ou un recrutement ?

La majorité des dirigeants des associations de football professionnels ont confirmé avec un pourcentage de 59% qu'ils n'ont jamais pris de risque lors d'un transfert ou recrutement d'un nouveau joueur , par contre 31% des responsables des clubs de football ont confirmé qu'il y'a des risques à prendre lors d'un transfert ou de recrutement des joueurs de football.

17- Selon vous quels sont les risques à prendre lors d'un transfert d'un nouveau footballeur ?

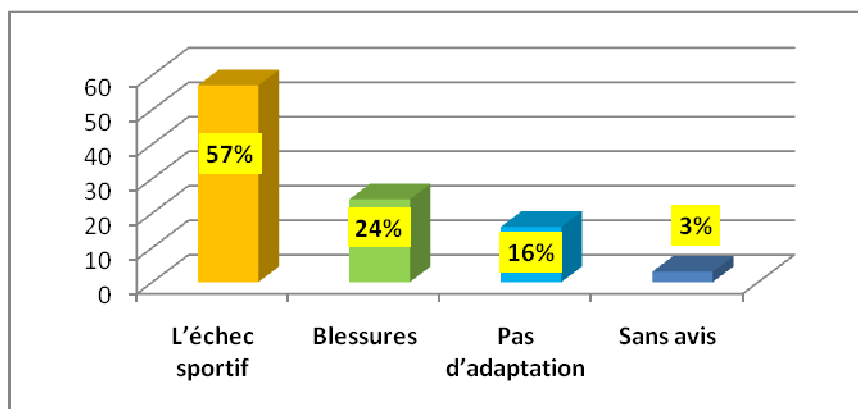


Graphe N°18: les risques de transfert des footballeurs d'après les dirigeants

Selon le graphe N°18 les gestionnaires des clubs de football avec un pourcentage de 42% ont confirmé que le risque à prendre lors d'un transfert d'un nouveau footballeur réside dans l'impossibilité de remplacer les joueurs qui constituent l'élite du club notamment dans la production de la performance, par contre 36% des dirigeants ont évoqué le problème de la stabilité de l'effectif.

Le reste avec 22% pensent qu'ils ne peuvent pas maximiser leurs profits financiers lors de l'opération de transfert.

18- Quels sont les risques à prendre lors d'un recrutement d'un nouveau footballeur ?

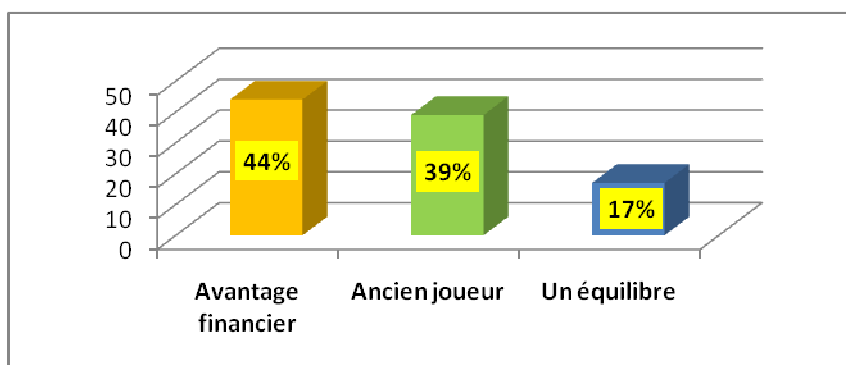


Graphe N°19: les risques de recrutement des footballeurs d'après les dirigeants.

Se référant au graphe N°19 les dirigeants des associations de football ont confirmé avec un pourcentage de 57% que les risques à prendre lors de recrutement d'un nouveau footballeur est de ne pas produire des performances sportives (l'échec sportif) et le montant de recrutement ne reflète pas le niveau du joueur recruté, par contre 24% des dirigeants pensent aux blessures des nouveaux joueurs recrutés, et qui ne peuvent pas confirmer leurs niveaux de performance.

Par contre les gestionnaires avec un pourcentage de 16% ont affirmé que le risque à prendre lors d'un recrutement d'un nouveau footballeur c'est l'inadaptation avec le groupe des joueurs, le reste avec un pourcentage de 3% n'ont pas donné d'avis.

19- Pour quelle stratégie vous optez lors d'un transfert d'un footballeur ?



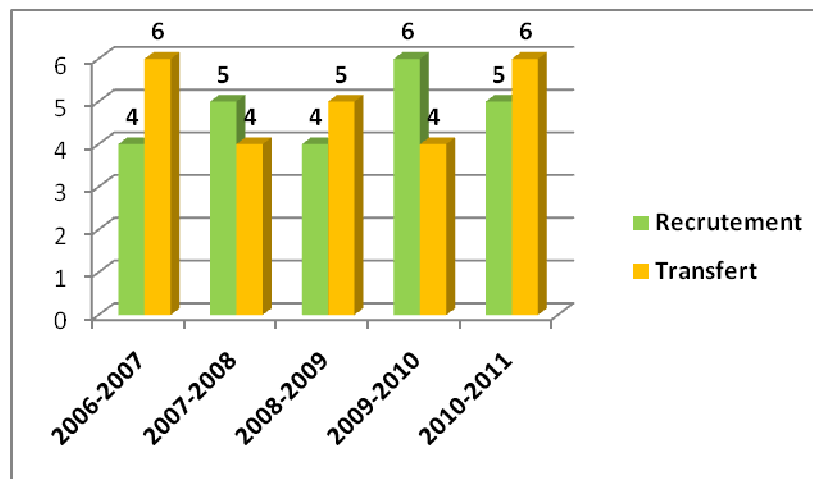
Graphe N°20: les stratégies de transfert des footballeurs d'après les dirigeants.

Selon le graphe N°20 les gestionnaires ont confirmé avec un pourcentage de 44% que l'opération de transfert d'un joueur est basée sur la stratégie du club, pour rentabiliser les ressources financières.

Les 39% des dirigeants des clubs ont opté pour un transfert d'un ancien joueur en fin de cycle de sa production sportive, le transfert des anciens joueurs à une logique de prudence, mais qui à des contraintes financières et les transactions de cette opération ne peuvent pas couvrir les opérations de recrutement.

Par contre 17% des gestionnaires ont confirmé que le choix de transfert des joueurs est équilibré entre un jeune ou ancien footballeur, cela signifie qu'il n'ya pas de stratégies en termes d'investissement du capital joueur.

20- Combien d'opération de recrutement et de transfert aviez vous effectués pendant les cinq dernières saisons ?



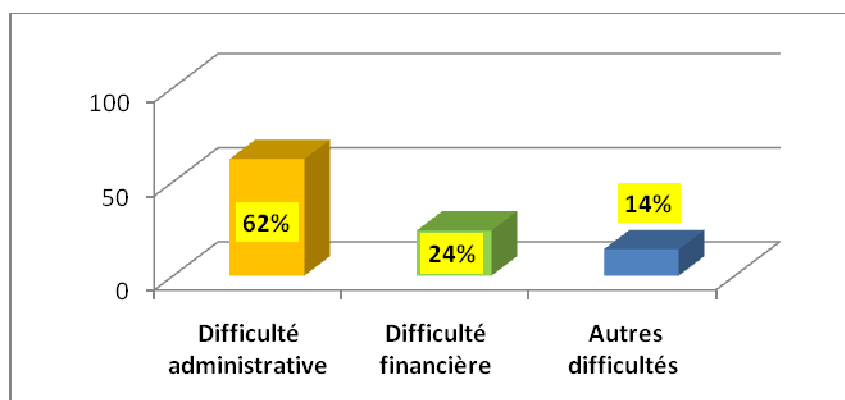
Graphe N°21 le nombre d'opération de recrutement et de transfert effectués pendant les cinq dernières saisons.

Selon le graphe N°21 la moyenne entre les deux opérations de recrutement et de transfert des joueurs est stable, elle est équilibré durant les cinq dernières saisons sportives (entre quatre a cinq transfert en moyenne chaque saison sportive, et de quatre a six recrutement par année) ; cela signifie qu'il ya une stabilité des effectifs et les clubs cherchent à améliorer leurs résultats sportifs.

Les deux opérations de recrutement et de transfert son basées sur le besoin formulé par les clubs de football, elles sont souhaitables chaque saison sportive.

La finalité de ces deux opérations est de renforcer l'effectif du club pour maintenir les stabilités des performances sportives, et rentabiliser l'intérêt exclusivement financier.

21- Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées dans la gestion de votre club sportif professionnel ?



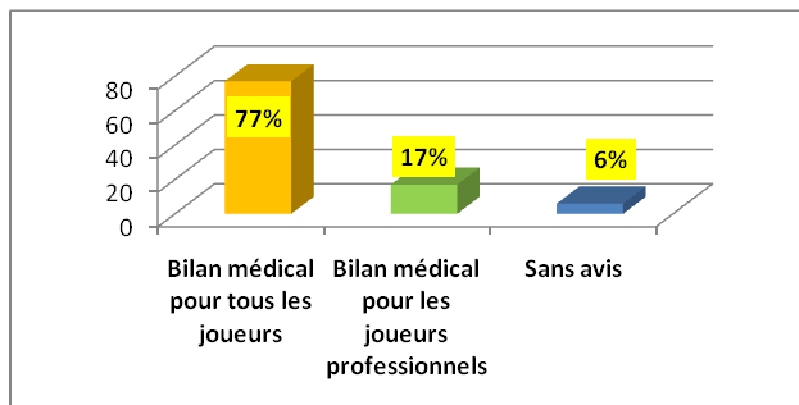
Graph N°22: les difficultés de la gestion des clubs de football d'après les dirigeants.

Selon le graphe N°22 les gestionnaires et dirigeants des clubs de football avec un pourcentage de 62% ont confirmé qu'ils ont des difficultés de gestion notamment sur le plan administratif, cela est dû au changement des statuts, et le football est devenu un secteur marchand.

Les 24% des gestionnaires ont évoqué que les difficultés rencontrées dans la gestion des clubs sportifs professionnels sont d'ordre financier, cela est dû à l'absence de reconnaissance comptable et financière des principaux actifs des clubs, la structure financière est fragile, et la rentabilité d'exploitation négative qui s'explique très simplement par des recettes insuffisantes.

Les 14% des gestionnaires des clubs sportifs ont confirmé le manque du cadre professionnel, et ils ne sont pas capables de mettre en place le modèle de gestion adéquat qui permettrait au club d'atteindre le niveau requis par son statut.

22- Est-ce que vous demandez un bilan médical chaque année :

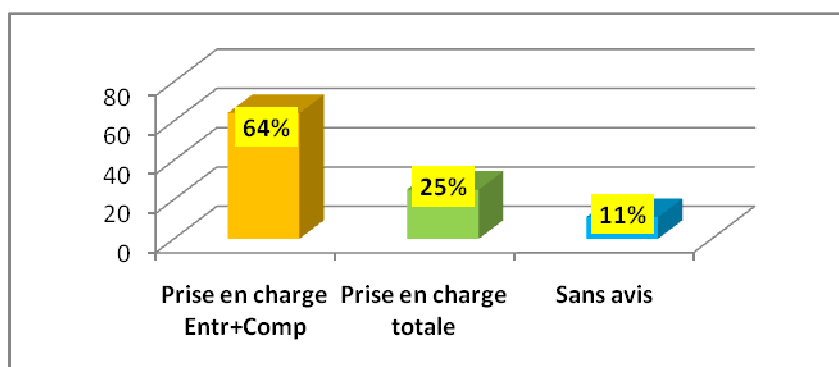


Graphique N° 23 le pourcentage du bilan médical des footballeurs.

Se référant au graphique N°23 l'ensemble des dirigeants des clubs sportifs professionnels: avec un pourcentage de 77% ont confirmé la nécessité d'un bilan médical pour l'ensemble des joueurs affiliés à leurs associations sportives en application de la réglementation, par contre 17 % des dirigeants limite le bilan médical qu'aux joueurs qui ont le statut professionnel.

Le reste des dirigeants avec un pourcentage de 6% n'ont pas donné d'avis.

23- Selon vous quelle est la responsabilité du club et de ses dirigeants à l'égard des joueurs mineurs ?

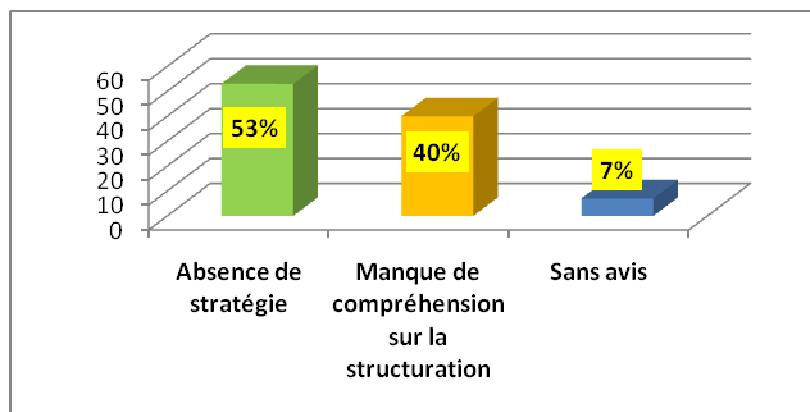


Graphique N°24 : la responsabilité des dirigeants à l'égard des joueurs mineurs

Selon le graphique N°24 les responsables des clubs sportifs professionnels avec un pourcentage de 64% ont confirmé l'assurance et la prise en charge des joueurs mineurs de football pendant les entraînements et les compétitions.

Le reste des dirigeants, 25 % ont confirmé qu'il y a une prise en charge sociale à coté des responsabilités à l'égard des joueurs mineurs. Le 11 % des dirigeants n'ont pas donné d'avis.

24- De quelle façon votre club sportif est structuré ?



Graphe N°25 : la structuration actuelle des clubs de football algérien

Selon le graphe N°25 les gestionnaires avec 53% ont confirmé que la structuration de l'association est conforme avec le cahier de charge, mais la gestion des clubs reste loin des exigences de la gestion des clubs professionnels.

La stratégie mise en place par les associations de football est fragile marquée par une instabilité de l'équipe dirigeante, et les clubs de football ont beaucoup de mal à identifier, mesurer et analyser les données sur le capital des joueurs. Nous enregistrerons aussi des dérives financières, et une remise en cause de l'organisation de ces clubs de football.

Les 39% des gestionnaires ont trouvé des difficultés, et n'ont pas une compréhension sur la spécificité de la gestion du club professionnel, dans ce contexte sportif ou l'enjeu financier est déterminant notamment dans la gestion de l'actif des joueurs (la gestion des contrats) par rapport à une législation nouvelle qui s'impose dans un environnement institutionnel et organisationnel qui impose des compétences dans ce domaine.

Le reste des dirigeants avec un pourcentage de 7% n'ont pas donné d'avis

25- A quoi sert votre relation avec les pouvoirs publics ?

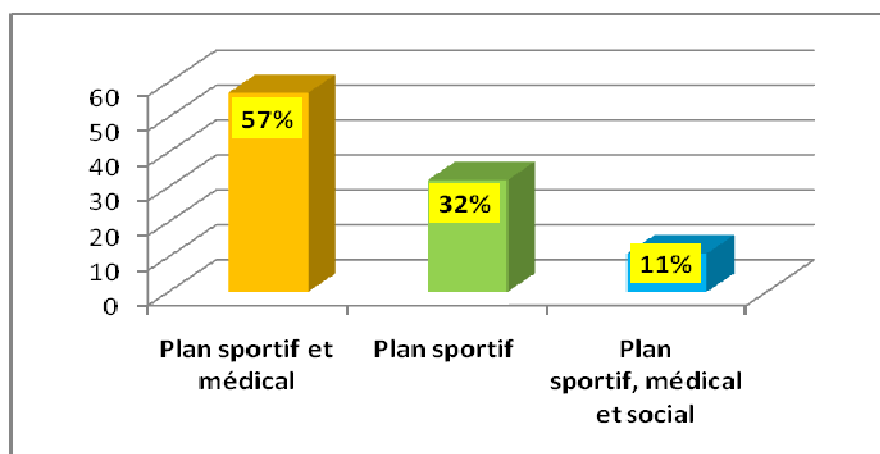
A l'unanimité les gestionnaires des associations de football professionnel ont confirmé que leurs relations avec les autorités se limite dans la demande de l'aide et l'octroi des subventions.

Nous constatons une situation d'assistanat ; vu l'absence d'initiative dans la recherche d'autres sources de financement.

26- Est-ce-que vous avez une stratégie dans la gestion des contrats de l'effectif des joueurs ?

L'ensemble des gestionnaires et dirigeants des clubs de football professionnel avec un pourcentage absolu ont confirmé qu'ils n'ont pas de stratégie dans la gestion des contrats des joueurs.

27- Est-ce –qu'il ya un suivi des joueurs ?

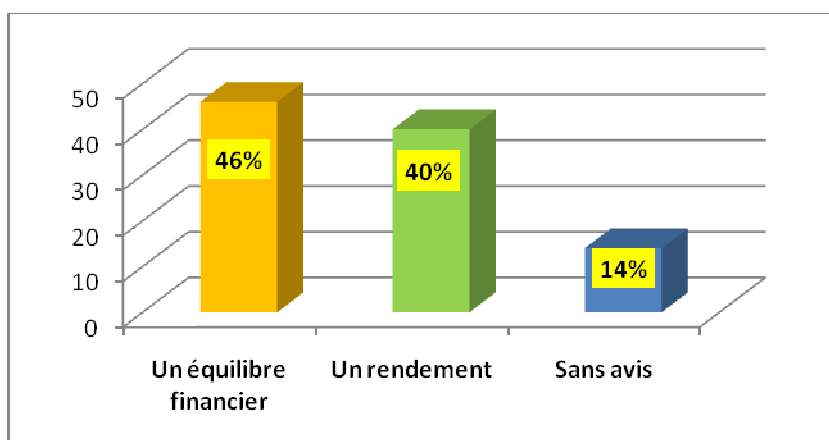


Graphe N°26 : le suivi des joueurs.

D'après le graphe N°26 les gestionnaires avec un pourcentage de 57% ont confirmé qu'il ya un suivi des joueurs sur le plan sportif et médical,

Par contre 32% des dirigeants ont confirmé qu'ils suivent leurs joueurs seulement sur le plan sportif. Le reste avec 11% ont affirmé qu'ils appliquent un suivi de leurs joueurs sur les trois plans à savoir sportif, médical, et social.

28- Dans votre situation actuelle, quelles sont vos réalisations les plus significatives en termes de recrutement et de transfert ?



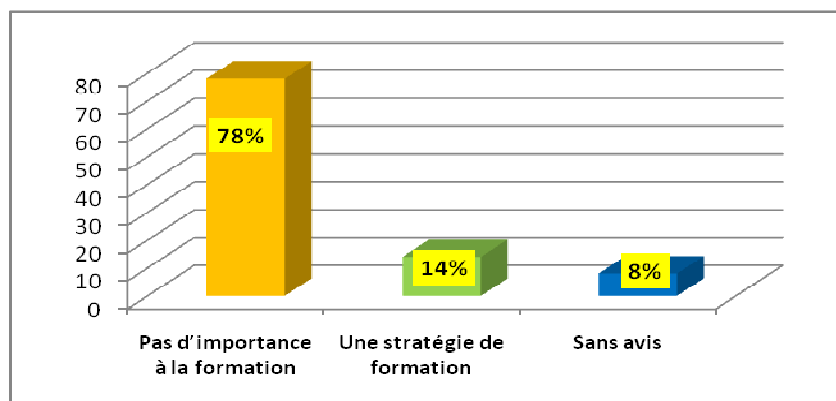
Graphe N°27: la réalisation la plus significative concernant le recrutement et le transfert.

Selon le graphe N°27 les 46% des gestionnaires ont confirmé que dans les deux cas de figure, l'opération de recrutement et de transfert ont garanties un réel succès pour le joueur et le club, qui se traduit par un maintien d'équilibre financier et sportif ; cette politique revêt plusieurs avantages , Cohésion du groupe, amortissement du coût de formation, du coût des transferts, et réduction du coût de recrutement.

Par ailleurs les 40 % des dirigeants des associations de football ont confirmé le rendement d'un investissement lors de recrutement des nouveaux footballeurs, il ya un retour sur investissement notamment sur le plan sportif, et l'opération de transfert obéi à la stratégie du club pour réaliser des avantages financiers.

Le reste des dirigeants avec un pourcentage de 14 % n'ont pas donné d'avis.

29- Est-ce que la stratégie d'investissement des clubs est orientée vers la formation des jeunes footballeurs ?

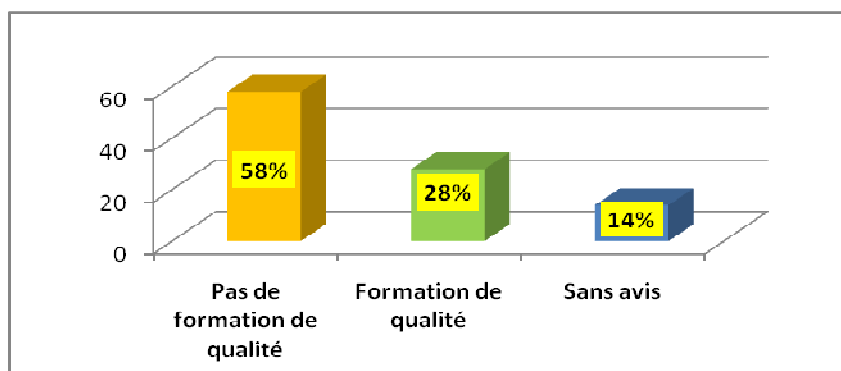


Graphique N°28 : la stratégie d'investissement des clubs d'après les dirigeants.

Selon le graphique N°28 la majorité des gestionnaires des clubs sportifs avec un pourcentage de 78% ont confirmé qu'ils n'accordent pas de l'importance à la formation des jeunes footballeurs et ils n'ont pas de stratégie de gestion de la carrière des footballeurs, ni l'investissement sur le capital joueur.

Par contre 14 % des dirigeants ont confirmé qu'ils ont une stratégie et accordent de l'importance à la formation du jeune footballeur, le reste des dirigeants avec un pourcentage de 8 % non pas répondu a cette question.

30- Est-ce que votre club sportif est formateur des footballeurs de qualité ?



Graphique N°29: la formation des footballeurs de qualité.

Ce référant au graphe N°29 les dirigeants des clubs sportifs professionnels avec un pourcentage de 58% des gestionnaires ont confirmé qu'ils n'ont pas cette stratégie de formation. Par contre 28 % ont confirmé que leurs clubs de football forment des joueurs de qualités, et ils accordent une importance à la formation.. Le reste avec 14% n'ont pas donné d'avis

3-1-2 Axe financier

31- Les clubs de football en Algérie du moins les plus grands disposent-ils à votre avis de ressources financières importantes ?

Avec un pourcentage de 68% les gestionnaires ont confirmé que les clubs de football ne disposent pas de ressources financière, par contre 32% des dirigeants des associations ont affirmé que les clubs disposent des ressources financières suffisantes.

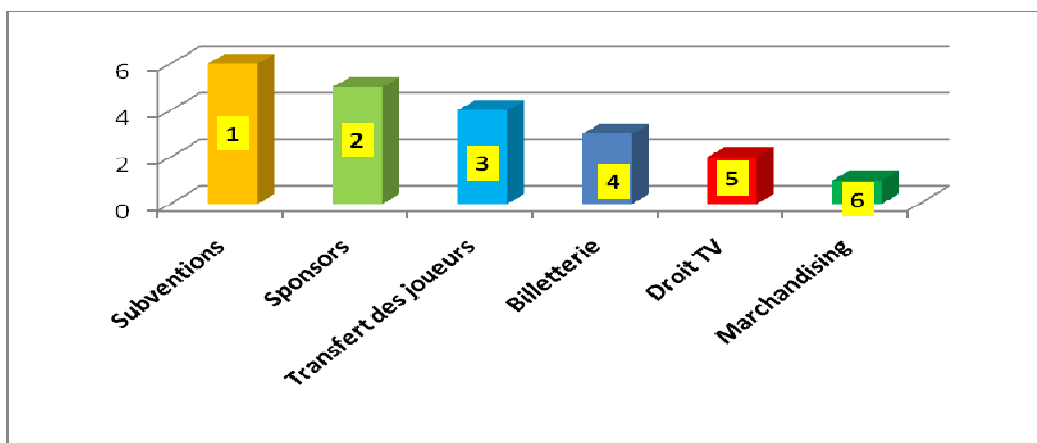
32-Est-ce-que les clubs de football tirent-ils suffisamment de ressources sur les droits de télévision et les recettes du stade ?

A l'unanimité les dirigeants ont confirmé que les sources du produit télévisuel (droit de retransmission des matchs de football) ainsi que les recettes de stade (billetteries) sont insuffisantes.

33- Les clubs de football sont-ils des entreprises économiques ?

Ce référant au journal officiel du 21-juillet- 2010 N°44, fixant le modèle du cahier des charges, les dirigeants des clubs de football professionnels à l'unanimité ont confirmé que le statut de leurs associations est conforme au statut des entreprises économiques

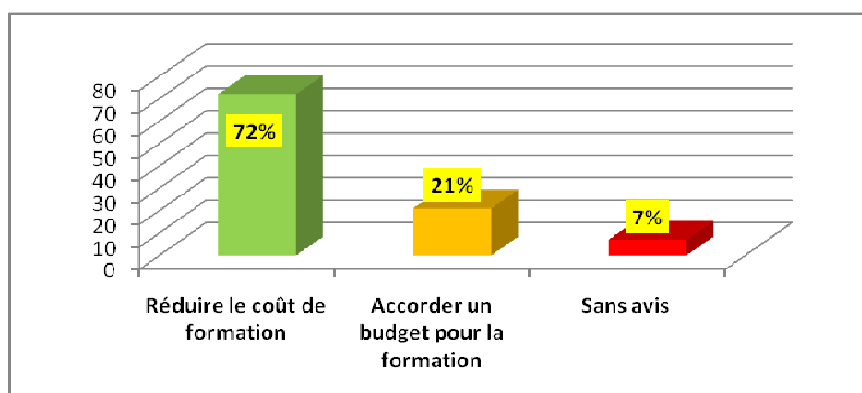
34- Quelles sont les ressources financières de votre club sportif ? Classez-les par ordre



Graphe N°30: les ressources financières des clubs de football.

Selon le graphe N°30 à l'unanimité les gestionnaires des associations sportives ont confirmé que les subventions de l'état représente un quota part important pour la majorité des clubs, en deuxième position le sponsoring représente une source considérable, le transfert vient en troisième position, suivi des recettes des rencontres sportives, en cinquième position les recettes sur les droits de retransmission des matchs de football, et en dernière position le merchandising.

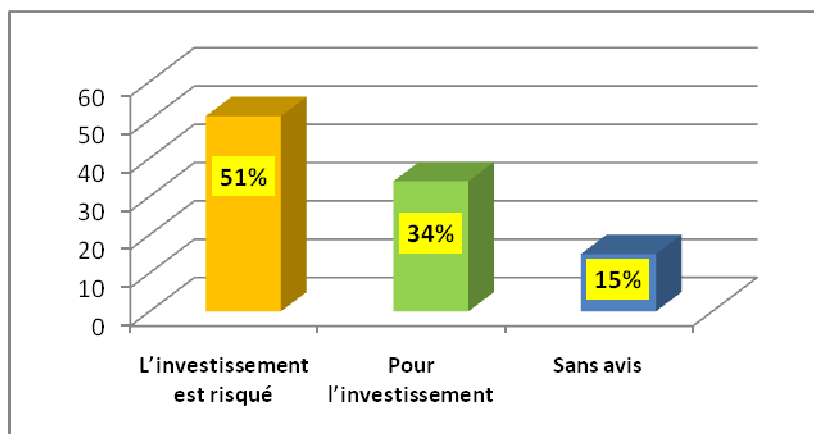
35- Est-ce que le club formateur cherche à réduire le coût de formation ?



Graphe N°31 représente : le coût de formation des joueurs.

D'après le graphe N°31 les dirigeants des clubs sportifs professionnel avec un pourcentage de 72% ont confirmé qu'ils n'accordent pas d'importance à la formation des jeunes footballeurs, ajoutant à cela aucune enveloppe financière n'est réservé au chapitre de formation, et les charges fixes concernent que la catégorie senior, par contre 21% des gestionnaires ont confirmé qu'ils accordent une importance particulière à la formation des jeunes sportifs, et ils réserve de l'argent pour cette action; le reste des dirigeants avec un pourcentage de 7% n'ont pas donné d'avis.

36- Selon vous est-ce l'investissement sur le capital joueur est risqué ?



Le Graphe N°32 : le risque d'investissement sur capital joueur d'après les dirigeants

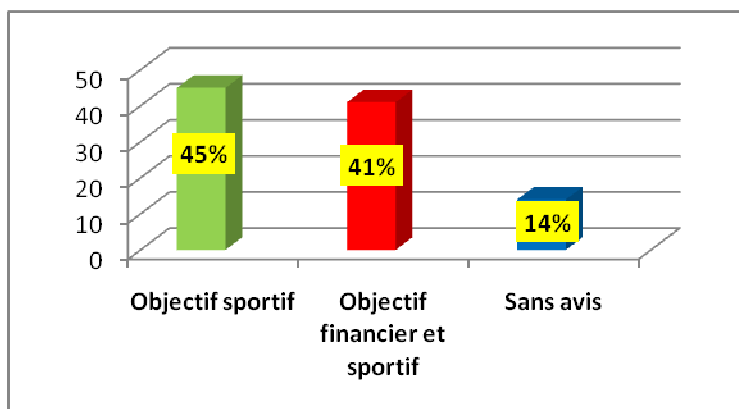
Selon le graphe N°32 les gestionnaires des clubs de football avec 51% ont confirmé qu'il ya un risque sur l'investissement des jeunes footballeurs , les motifs justifiant ce risque réside dans l'absence ou le peu de rendement sportif et financier (retour d'investissement), le manque de la cohésion dans groupe, le coût des transferts inferieure au coût de formation , Le problème des blessures est soulevé aussi de la contre-performance, et les footballeurs ne peuvent pas confirmer leurs niveaux en terme de performance sportive,

Par contre 34% des gestionnaires ont confirmé que le risque est minimisé lorsque on prend en charge les jeunes talents du football, leurs offrant une formation de qualité avec un suivi rigoureux et permanant durant le processus de leurs formation, ce qui va permettre d'analyser les coûts et les recettes de cet actif, et de produire des ressources de compétences qui va leurs permettre de produire des performances sportives et financières.

Les clubs de football devront sécuriser et contrôler le capital joueur, notamment pour les footballeurs de valeur, qui sont source de profitabilités.

Le reste des dirigeants avec 15% n'ont pas donné d'avis.

37- Quels sont vos objectifs de formation des footballeurs?

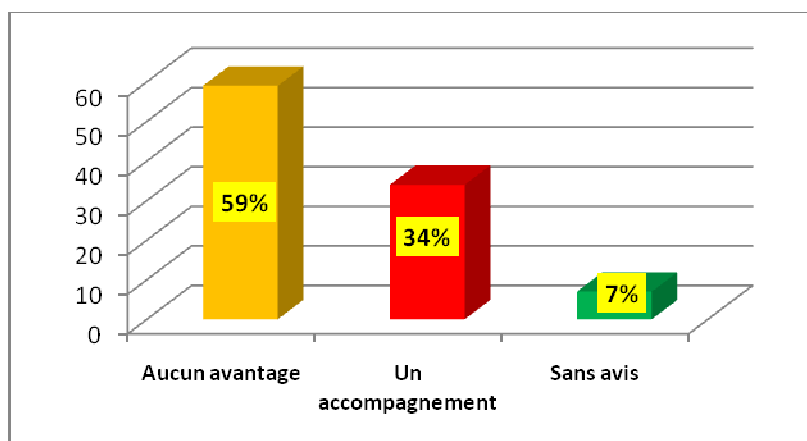


Graphe N°33: l'objectif de la formation des footballeurs d'après les dirigeants.

Se référant au graphe N°33 les dirigeants des clubs de football professionnel ont confirmé avec un pourcentage de 45% qu'ils accordent une formation pour les jeunes footballeurs pour réaliser des objectifs sportifs afin d'enregistrer des performances. Par contre 41% des gestionnaires des associations sportives ont confirmé qu'ils accordent une formation de qualité pour les jeunes joueurs pour atteindre des objectifs sportif et financier.

Le reste des dirigeants avec un pourcentage de 13% n'ont pas donné d'avis.

38- Est-ce que les joueurs de football (catégorie des jeunes) ont des droits et des avantages ?

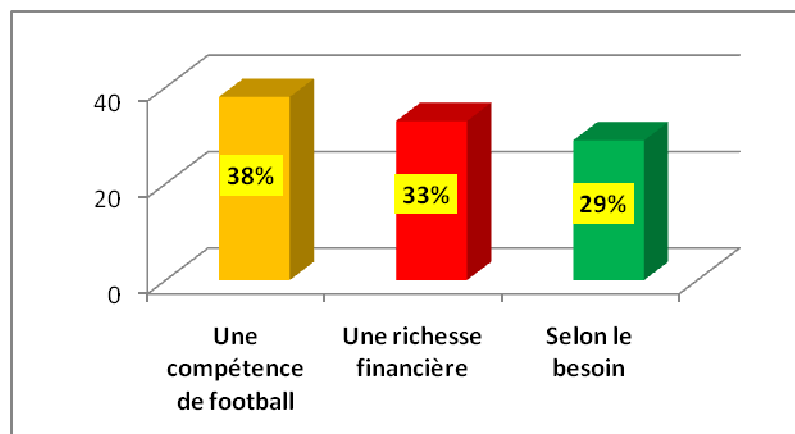


Graphe N°34 : les droits des footballeurs catégorie des jeunes d'après les dirigeants.

Selon le graphe N°34 les gestionnaires des associations de football professionnel ont confirmé avec un pourcentage de 59% qu'ils n'accordent aucun avantage pour les des joueurs de football de catégorie de jeune, par contre le reste des dirigeants avec un pourcentage de 34% accordent un

accompagnement des jeunes footballeurs durant leurs cursus de formation scolaire, le reste des gestionnaires avec un pourcentage de 7% n'ont pas donné d'avis.

39- Est-ce que le recrutement d'un nouveau joueur crée t'il une nouvelle richesse pour le club?



Graphique N°35 : la création de richesse lors de recrutement d'un footballeur d'après les dirigeants

Se référant au graphique N°35 les dirigeants des clubs sportifs avec un pourcentage de 38% ont considéré que le recrutement d'un nouveau joueur, est considéré comme une nouvelle richesse en terme de compétence de football. L'avantage lors d'un nouveau recrutement, se confirme par le renforcement des potentialités de l'effectif dont l'objectif de réaliser des performances sportives.

Les 33% des gestionnaires des associations de football ont confirmé que le recrutement des footballeurs est basé sur la recherche du jeune talent Sportif, cela signifie qu'il ya une stratégie de recrutement, et de gestion du capital joueur c'est-à-dire une richesse financière.

29% des dirigeants considèrent que l'opération de recrutement d'un nouveau joueur est basée sur le besoin du club en premier lieu, et sur les objectifs du staff dirigeant en second lieu, l'investissement et la rentabilisation financière par le biais de la gestion du capital joueurs n'a pas de place dans la stratégie de ce club sportif.

40- Est-ce que vous pouvez conserver un salarié en plein temps au niveau de votre club sportif ?

Les gestionnaires des clubs de football professionnels ont confirmé qu'ils peuvent conserver le salaire en plein temps pour les encadreurs de catégorie sénior, le personnels administratifs, et à 70% presque le salaire des Joueurs professionnels, par contre ils ne peuvent pas assurer la mensualité pour les encadreurs des autres catégories.

41- Existe-t-il des modalités des rémunérations ?

A l'unanimité les dirigeants des clubs de football professionnel ont confirmé qu'il existe un barème appliqué sur les modalités des rémunérations pour les joueurs et l'encadrement technique.

42- Est-ce que l'assurance des footballeurs professionnels couvre les soins et le risque en cas des blessures ou d'accident ?

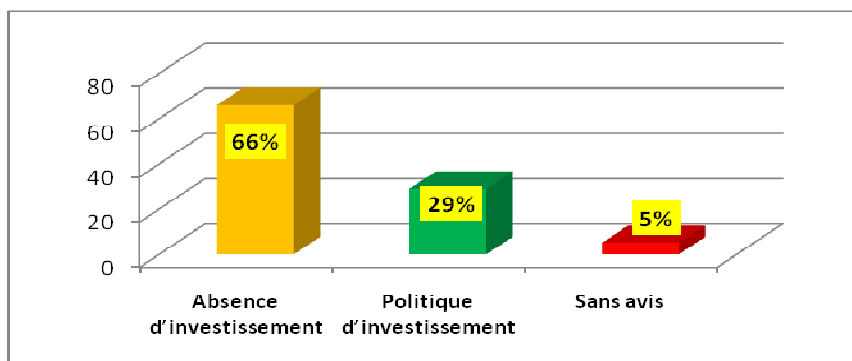
Les gestionnaires des clubs de football professionnel ont confirmé à l'unanimité qu'il ya une prise en charge totale pour les joueurs de football professionnel conformément a la réglementation, et la charte du footballeur.

43- Quelle-type d'assurance ont footballeurs ?

Les dirigeants des clubs de football professionnel ont confirmé que le type de contrat d'assurance se limite aux accidents corporels lié à l'activité du football (pendant les entrainements, les compétitions, et les déplacements).

3-1-3 Axe formation et gestion de carrière

44- Est-ce qu'il ya une politique d'investissement, concernant la formation des jeunes joueurs prometteurs ?



Graphe N°36: la politique d'investissement, concernant la formation des jeunes joueurs d'après les dirigeants.

Selon le graphe N°36 les dirigeants n'accordent pas d'importance à la formation des jeunes joueurs prometteurs avec un pourcentage de 66 %, par contre 29% des gestionnaires des associations de football professionnel ont confirmé qu'il ya une politique d'investissement

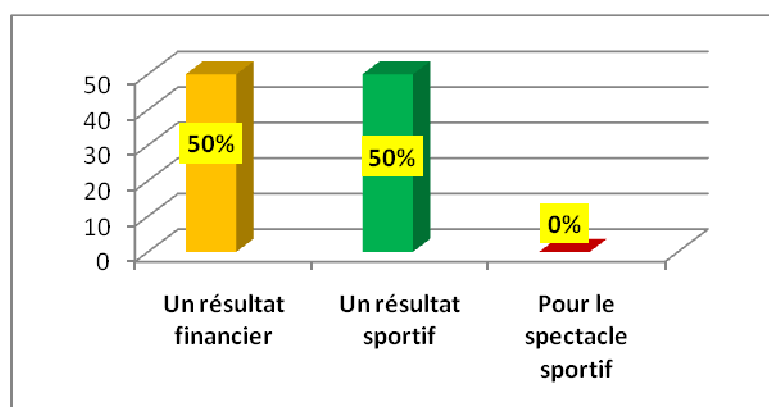
concernant la formation des jeunes joueurs prometteurs, le reste des dirigeants avec un pourcentage de 5% n'ont pas donné d'avis.

45- Selon vous est –ce que les clubs forment des footballeurs de haut niveau ?

A l'unanimité les dirigeants des associations de football professionnel ont confirmé qu'ils ne sont pas capable de former des joueurs de haut niveau, les motifs justifiants cette situation, l'absence de stratégie de formation, et le manque de professionnalisme dans la gestion des clubs de football.

Le profil et la formation devrait permettre d'organiser une réponse cohérente et de qualité à une nouvelle demande en matière de formation des footballeurs qualifiés.

46- pour quoi s'intéresse t'on a la carrière du footballeur professionnel ?



Graph N°37 : le profit de la carrière du footballeur professionnel.

L'avis des dirigeants des clubs de football professionnel est équilibré entre les résultats sportifs, et le résultat financier, le spectacle sportif n'a pas de place dans la stratégie des nos clubs de football.

47- Comment s'articule la stratégie du club à la carrière sportive d'un footballeur professionnel ?

Les 58% des gestionnaires ont confirmé que la prise en charge de la gestion de carrière des footballeurs commence à partir de la catégorie junior notamment pour les talents qui peuvent trouver leurs place en équipe A, par contre 22% des dirigeants des clubs de football ont confirmé qu'ils n'accompagnent pas leurs footballeurs durant leurs carrières footballistique, le reste des dirigeants avec un pourcentage de 20% n'ont pas donné d'avis.

Le cycle qui se manifeste pour les joueurs par la succession des étapes de carrière, peut être vu par les clubs comme un paramètre clé de la gestion de leur effectif, où l'essentiel sera de faire cohabiter harmonieusement plusieurs générations d'individus talentueux, mais situés à des stades successifs de leur développement.

48- Est-ce que la stratégie d'investissement des clubs est orientée vers le recrutement des joueurs prés à l'emploi ?

A l'unanimité les dirigeants des clubs de football professionnel optent pour une stratégie de recrutement des joueurs prés à l'emploi, car les meilleurs footballeurs sont fortement recherchés par les meilleurs clubs, et qui permettent de faire la différence dans les compétitions. Les clubs sportifs s'organisent en fonction des exigences des joueurs.

Si la qualité de l'effectif est à l'origine des résultats sportifs, le prestige et le palmarès d'un club constituent des arguments puissants pour attirer des joueurs talentueux, avec l'assurance d'évoluer parmi les meilleurs. Ainsi, à court terme, le problème majeur d'un club de football professionnel peut pratiquement se résumer à celui des choix à adopter pour s'attacher les services d'un nombre suffisant de professionnels de haut niveau, choix effectué bien sûr sous contrainte financière.

49- Est-ce-que vous analysez les performances réalisées de vos joueurs ?

A l'unanimité les gestionnaires des clubs de football professionnel avec un pourcentage de 88% ont confirmé l'analyse des performances réalisées par les joueurs, parce que le mode de rémunérations des footballeurs est basé sur la production des résultats sportifs.

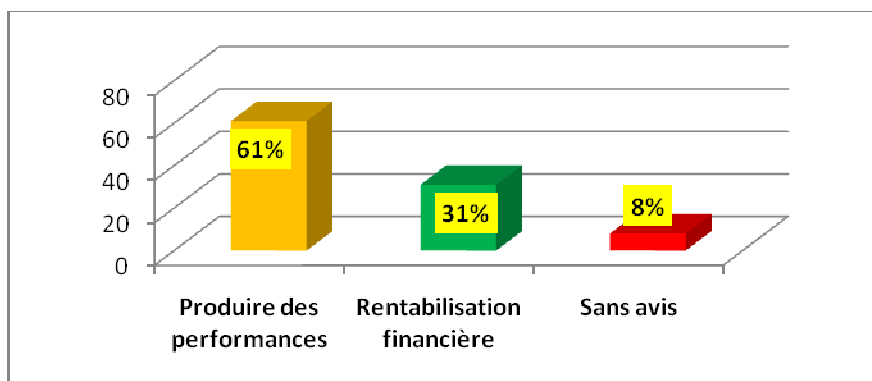
50- Est-ce-que la mise en place de centres sportifs de haut niveau, serait-elle la Solution pour les futurs professionnels du football ?

La totalité des gestionnaires des clubs de football professionnel ont confirmé que les centres de formation semblent constituer une étape incontournable pour la majorité des joueurs professionnels. Cette grande offre de formation et une chance pour les jeunes de faire état de leurs compétences.

Les mesures prises par l'Etat, concernant la dotation des clubs d'une réserve foncière de deux hectares pour la réalisation d'un centre de formation des jeunes et de préparation technique en

concession de gré à gré au prix symbolique de 1 DA le mètre carré. Une aide de l'Etat, à raison de 80% du coût, destiné à la réalisation de cette infrastructure qui comprendra des terrains, des vestiaires et autres commodités. Ces mesures vont conditionnés la production des futurs footballeurs professionnels du football.

51- Selon vous comment vous pouvez améliorer le rendement des footballeurs formés au sein des clubs de football ?



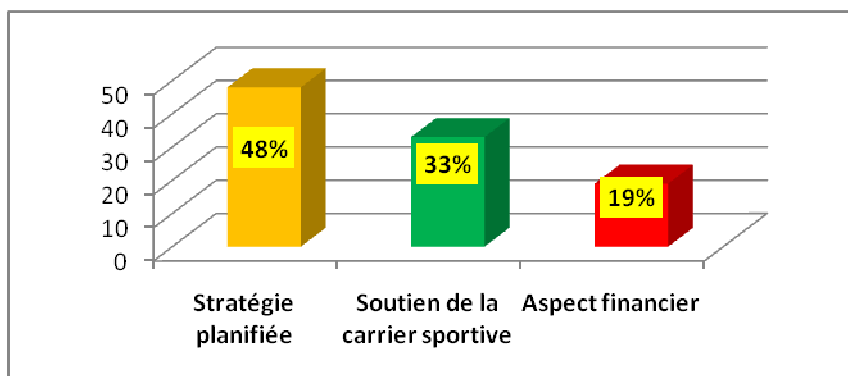
Graphe N°38 : le rendement des footballeurs formés.

Se référant au graphe N°38 les 61% des dirigeants considèrent que le rendement des footballeurs formés au sein des clubs de football notamment ce qui parviennent au sommet de la pyramide sportive peuvent réalisés des performances , ce qui va permettre aux clubs de football d'avoir des joueurs talentueux, rapidement opérationnels, indispensables pour produire des performances et enrichir les palmarès de leurs clubs, et renforcer des potentialités de l'effectif.

Les 31% des dirigeants considèrent que l'objectif annoncé de formation du futur joueur est l'investissement sur le capital joueur pour mieux se monnayer par la suite sur le marché des joueurs de football a travers l'opération de transfert. C'est à dire l'investissement et la rentabilisation financière.

Le reste des gestionnaires avec un pourcentage de 8% n'ont pas donnés d'avis.

52- D'après- vous quels sont les composantes de la performance ?



Graphique N°39 : les composantes de la performance en football.

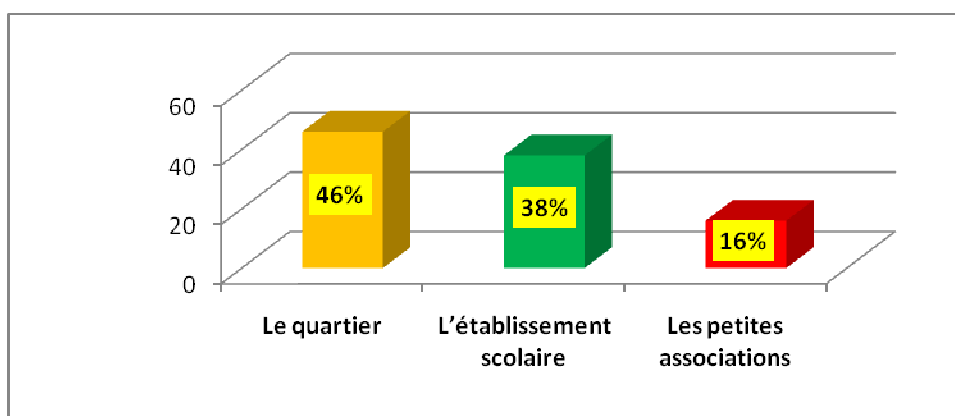
Se référant au graphique N°39 des dirigeants considèrent que le pilier de la performance est basé sur une stratégie planifiée avec 48%, par contre 33% des gestionnaires des associations de football professionnel donnent de l'importance à l'aspect financier, et les facilités d'entraînement.

les dirigeants avec un pourcentage de 19% accordent une importance particulière aux ressources financières, et le soutien de la carrière sportive,

53- Est-ce qu'il ya des obligations des joueurs en formation envers le club sportif ?

A l'unanimité les gestionnaires des clubs de football professionnel, ont confirmé les obligations des joueurs en formation envers le club sportif par Le respect du règlement intérieur du club, et de se soumettre entièrement à la disposition du club.

54- Avant de s'intégrer dans les centres de formation le recrutement des jeunes footballeurs s'effectue a priori ?



Graphique N°40: le lieu de recrutement des jeunes footballeurs d'après les dirigeants.

Selon le graphe N°40 les gestionnaires avec un pourcentage de 46% ont confirmé que les quartiers représentent un gisement des jeunes footballeurs talentueux, par contre 38% des dirigeants des associations de football ont confirmé que le recrutement des jeunes athlètes s'effectue au niveau des établissements scolaires, le reste des dirigeants avec 14% ont confirmé que le recrutement des jeunes footballeurs s'effectue au niveau des petites associations sportives.

55- Est-ce-que le club professionnel applique une stratégie de prospection spatiale ?

A l'unanimité les dirigeants des clubs de football professionnel, ont confirmé qu'ils n'appliquent pas une stratégie de prospection spatiale.

56- Quels sont ses partenaires ?

A l'unanimité les dirigeants des clubs de football professionnel, ont confirmé que leurs partenaires sont constitués des anciens joueurs, et de dirigeants.

57- Quels sont les déterminants de la réussite dans le parcours d'une carrière sportive professionnel ?

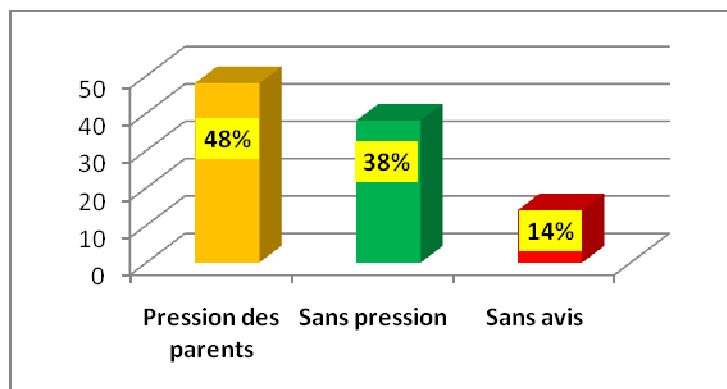
A l'unanimité les dirigeants des clubs de football professionnel, ont confirmé que les déterminants objectifs pour la réussite dans le parcours d'une carrière sportive professionnel sont :

La préparation sportive, la formation scolaire, universitaire ou professionnelle, le suivi personnalisé de l'athlète, ajoutant à cela une stratégie planifiée, et des ressources financières suffisantes.

58- Combien de joueurs formés par le club et sont introduits en équipe A ?

D'après les dirigeants des clubs de football professionnel la moyenne des joueurs de football formés par les clubs et introduits en équipe A est de trois joueurs.

59- Est-ce que la famille des jeunes footballeurs pose des problèmes ou de pression durant la période de formation ?



Graphe N°41 : les pressions des parents des footballeurs

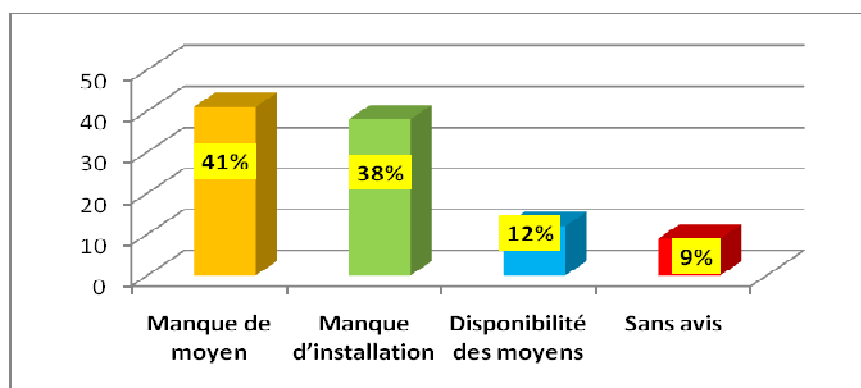
Selon le graphe N°41 les dirigeants des clubs de football ont confirmé que les familles des jeunes footballeurs pose des problèmes et de pression durant la période de formation avec un pourcentage de 48% ; par contre 38% des gestionnaires ont confirmé que les parents des jeunes footballeurs apportent leurs soutiens aux clubs sportifs et accompagne leurs enfants durant le cursus de formation.

Le reste des dirigeants avec un pourcentage de 14% n'ont pas donnés d'avis.

3-1 Interprétation des résultats, concernant les entraîneurs :

3-2-1 Axe formation

01-Est-ce-que les moyens mis en place pour la préparation des footballeurs sont suffisantes et efficacement utilisés?

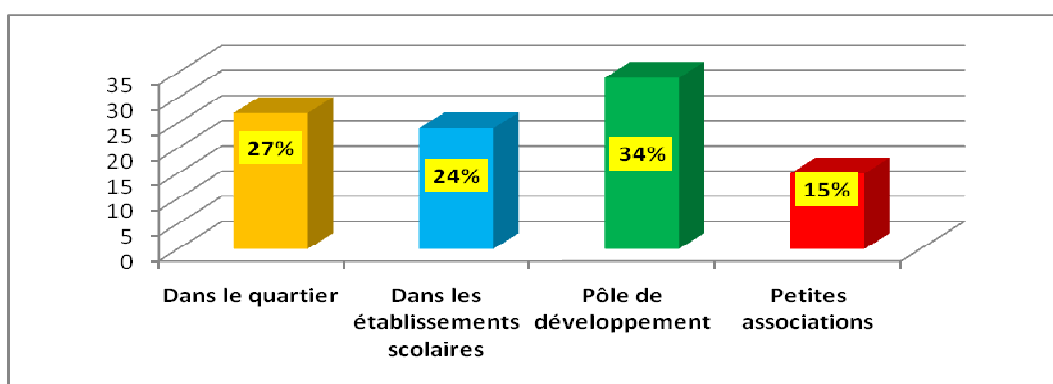


Graphe N°42: les moyens pour la préparation des footballeurs

Selon le graphe N°42 les entraîneurs des clubs de football , ont confirmé que les moyens mis en place pour la préparation des footballeurs sont insuffisantes , et il 'ya un manque des moyens pédagogiques avec un pourcentage de 41%.

L'insuffisance et le manque de moyen sportive de qualité à enregistré un pourcentage de 38%, par contre 12% des entraîneurs ont confirmé la disponibilité des moyens d'entraînement. Le reste avec un pourcentage de 9% n'ont pas donnés d'avis.

02- Avant de s'intégrer dans les centres de formation Le recrutement des jeunes footballeurs s'effectue a priori :



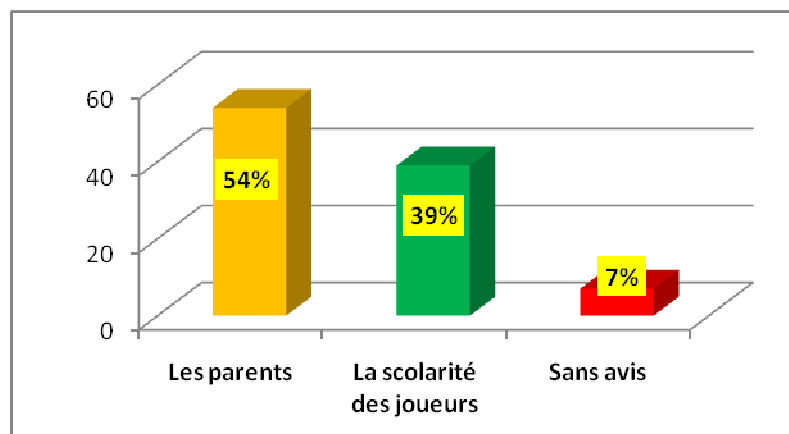
Graphe N°43: le lieu recrutement des jeunes footballeurs d'après les entraîneurs.

Selon le graphe N°43 le recrutement des jeunes footballeurs s'effectué au niveau des différentes structures sportives, avec un pourcentage de 27% les entraîneurs ont confirmé que le recrutement des jeunes talents avant de s'intégrer dans les centres de formation de football s'effectue au niveau des quartiers.

Par contre 24% des entraîneurs ont confirmé que le recrutement s'effectue au niveau des établissements scolaires.

Les pôles sportifs des directions de la jeunesse et des sports représentent un pourcentage considérable avec 34%, enfin les petites associations enregistrent 15% pour l'opération de recrutement des jeunes sportifs.

03-Quelles sont les difficultés rencontrées lors de recrutements des jeunes footballeurs ?

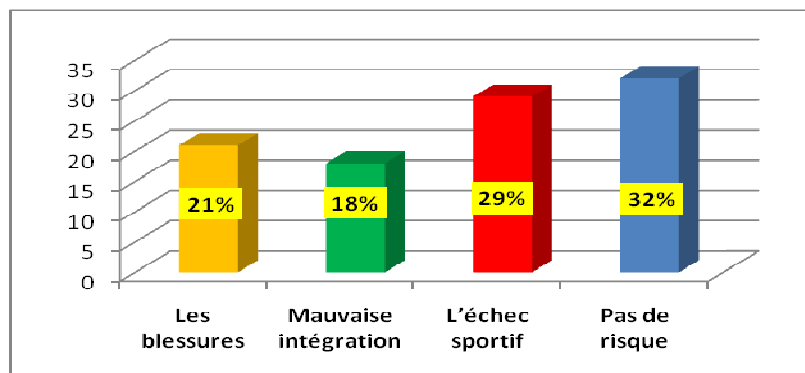


Graphe N°44: les difficultés de recrutements des jeunes footballeurs d'après les entraîneurs

Se référant au graphe N°44 les entraîneurs des équipes de football avec un pourcentage de 54%, ont confirmé que difficultés rencontrées lors de recrutement des jeunes footballeurs sont avec les parents ; par contre 39% des entraîneurs ont évoqué le problème de suivi de la scolarité des jeunes talents.

Le reste des entraîneurs avec un pourcentage de 7% n'ont pas donné d'avis.

04- Est-ce que l'investissement sur le capital joueur représente t' il un risque ?

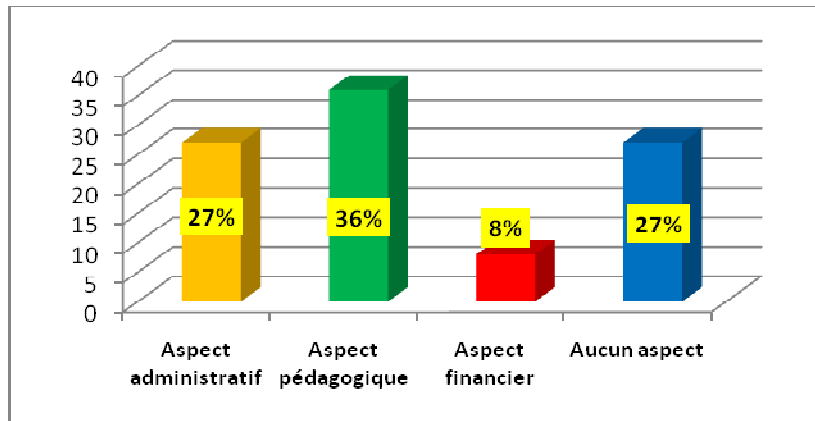


Graphe N°45: les risques d'investissement sur le capital joueur d'après les entraîneurs.

Selon le graphe N°45 Les entraîneurs des clubs de football ont confirmé que l'investissement sur le capital joueur représente un risque ; les blessures représentent 21%, une mauvaise intégration dans le groupe représente 18%, l'échec sportif et le manque de rentabilité notamment sur le plan sportif représentent 29%.

Par contre 32% des entraîneurs de football ont éliminé le risque sur l'investissement du capital joueur.

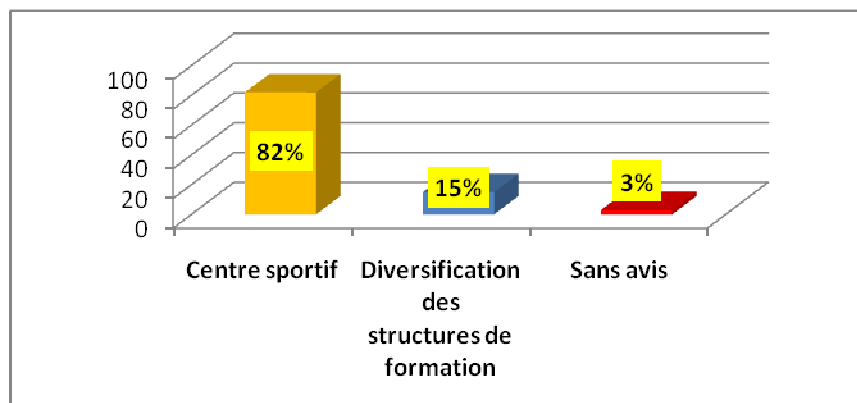
05- Est-ce que les dirigeants soutiennent les actions des formateurs ?



Graphique N°46: le soutien des dirigeants envers les formateurs d'après les entraîneurs.

Selon le graphique N°46 les entraîneurs des clubs de football ont confirmé que les dirigeants apportent un soutien pour l'action de formation sur l'aspect administratif avec un pourcentage de 27% ,l'aspect pédagogique enregistre un pourcentage de 36%, et l'aspect financier représente 8%. Par contre 29% des entraîneurs ont confirmé que les dirigeants n'accordent aucun soutien pour la formation des jeunes footballeurs.

06- La mise en place des centres sportifs de haut niveau, serait-elle la solution pour les futurs professionnels du football ?



Graphique N°47: le rôle des centres sportifs de haut niveau.

Se référant au graphique N°47 des entraîneurs un pourcentage de 82% ont confirmé que la mise en place des centres sportifs de haut niveau, représente la Solution idéale pour les futurs

professionnels du football, l'objectif poursuivi par le centre de formation est de former des joueurs de meilleure qualité, toujours mieux armés physiquement, techniquement, tactiquement et moralement. Il apparaît clairement que le centre de formation est essentiel pour le football d'élite, en permettant d'édifier et de solidifier un véritable professionnalisme.

Par contre 15% des entraîneurs ont confirmés que la diversification des structures de formation académie de football, centre sportif, les établissements de formations comme (le CEM et le lycée sportif) représente la solution pour la préparation du futur footballeur professionnel, le reste avec 3% n'ont pas donnés d'avis.

07- Selon vous à quoi doit servir la formation des jeunes footballeurs ?

A l'unanimité les entraîneurs des clubs de football ont confirmé que la formation des jeunes footballeurs constituait un atout majeur et un avantage important, tant par sa capacité à sortir des joueurs qualifiés que par ses retombées économiques pour les clubs.

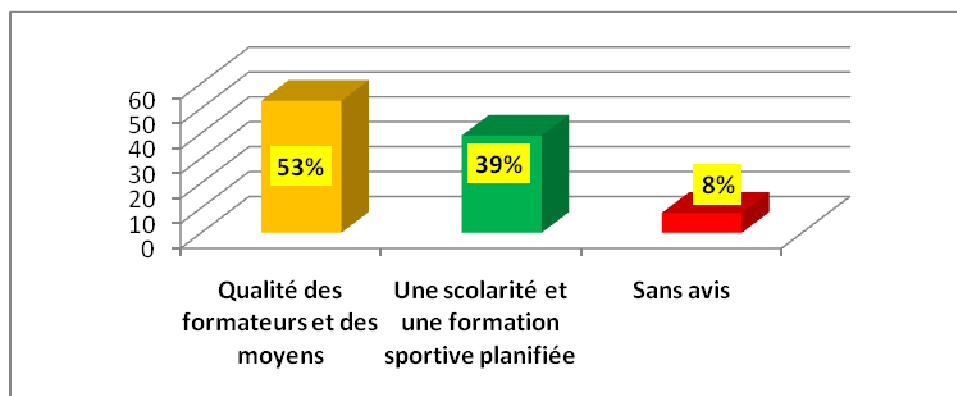
Les entraîneurs ont confirmé que la formation fait aujourd'hui partie intégrante des clubs professionnels, l'intérêt économique de la formation est déterminant dont la finalité non exclusivement la rentabilité, mais aussi de ce qu'elle permet de ne pas dépenser. La formation de jeunes joueurs, va permettre aux clubs de football de rajeunir régulièrement les équipes, et alimenter le marché des transferts.

Sur le plan de rentabilité et production des performances sportives, la valorisation de l'effectif est étroitement liée à la valorisation par la formation. Sur le plan économique, les joueurs formés rentrent dans l'effectif du club sans que le club n'ait eu d'indemnité à verser.

08- Est-ce que le système de formation des jeunes sportifs s'adapte t'il avec les exigences du football professionnel ?

A l'unanimité les entraîneurs des clubs de football ont confirmé que le système de formation des jeunes sportifs n'est pas adapté avec les exigences du football professionnel. Le cadre administratif et organisationnel n'est pas à la hauteur de la tâche de formation qui se traduit par ; l'absence de stratégie de formation, insuffisance des moyens pédagogiques et financiers, le mode de structuration et de gestion ne permet pas aux clubs de football de produire des footballeurs de qualité.

09- Selon vous quels sont les indicateurs de la qualité de formation des footballeurs ?



Graphique N°48: les indicateurs de la qualité de formation des footballeurs.

Selon le graphique N°48 les entraîneurs de football avec un pourcentage de 53% ont confirmé que les indicateurs de la qualité de formation des footballeurs se résument dans la qualité des formateurs, les moyens pédagogiques, financiers, infrastructures, et l'optimisation de la formation.

Les indicateurs de la qualité de formation des footballeurs se résument d'après les entraîneurs de football avec un pourcentage de 39% sur deux principaux domaines, la formation sur le plan éducatif (scolarités des élèves), et La formation professionnelle (sportive) qui doit être soigneusement planifiée.

Le reste avec un pourcentage de 8% n'ont pas donné d'avis.

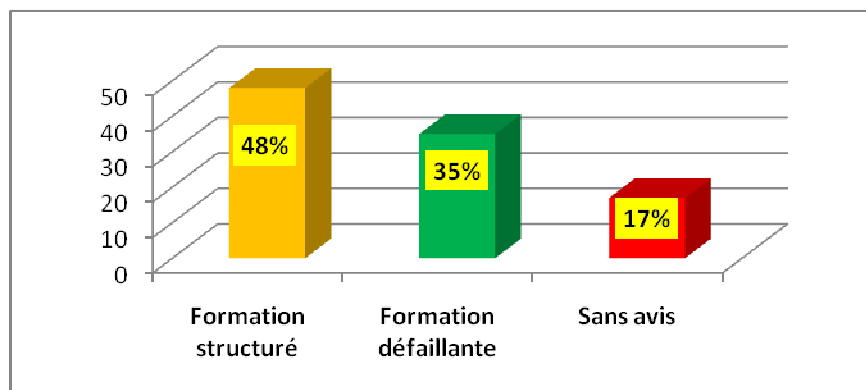
10- d'après-vous quel concept de formation doit-on mettre en place pour gérer la carrière d'un footballeur ?

A l'unanimité les entraîneurs des clubs de football ont confirmé que le concept de formation qui doit être mis en place pour gérer la carrière d'un footballeur est le respect des étapes de formation du joueur professionnel.

Une prise en charge réel, et la stratégie des organisations sportives doit être orienté et répond aux exigences de la formation des joueurs de football professionnel.

3-2-2- Axe Management et Gestion

11- Est-ce-que Les parcours des footballeurs se réalisent, à l'intérieur d'un système de formation organisé et institutionnalisé ?



Graphique N°49: Les parcours des footballeurs en formation.

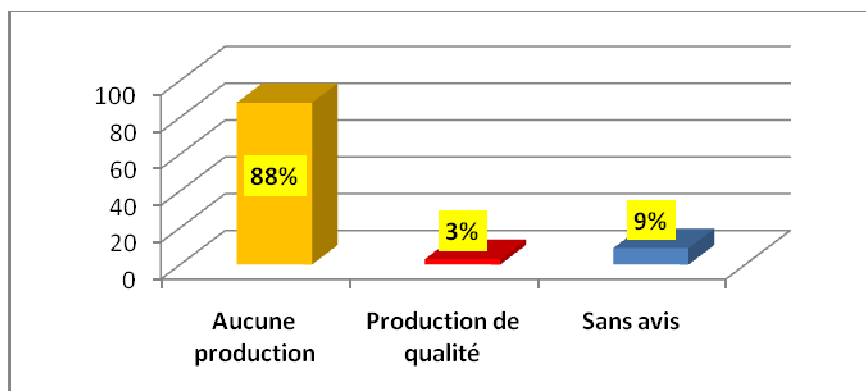
Se référant au graphique N°49 les entraîneurs des clubs de football ont confirmé avec un pourcentage de 48% que le système de formation au niveau des associations de football est organisé et institutionnalisé et les parcours des footballeurs se réalisent d'une manière progressive.

Par contre 31% des entraîneurs ont confirmé que le système de formation des jeunes footballeurs est défailant dû à l'absence de prise en charge réel des sportifs durant leurs cursus de formation, et l'absence d'une stratégie de formation qui répond aux exigences du football professionnel, Le reste avec un pourcentage de 21% n'ont pas donné d'avis.

12 - Comment est établi l'emploi du temps d'un footballeur en formation ?

A l'unanimité les entraîneurs des clubs de football ont confirmé que le déroulement de l'emploi du temps des footballeurs en formation est programmé l'après midi à raison de (3-4) séances par semaine, pour permettre aux jeunes sportifs de suivre d'une manière régulière leurs formation scolaire. Pendant le weekend la programmation des séances d'entraînement s'effectue la matinée.

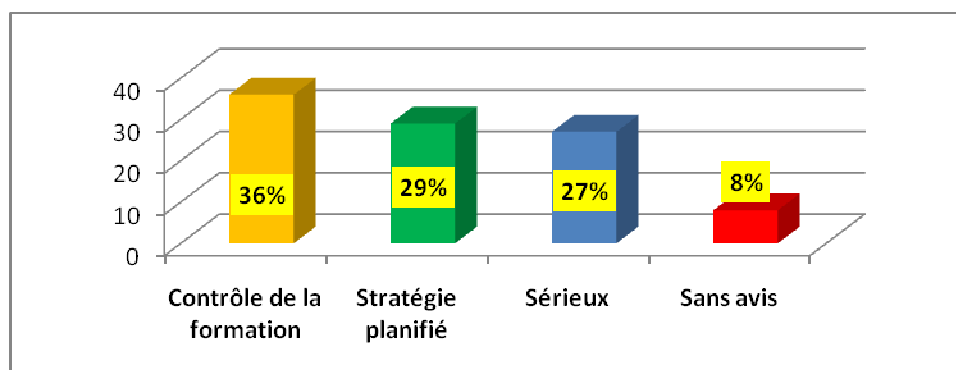
13- Est-ce que votre club sportif est formateur des footballeurs de qualité ?



Graphe N°50: la qualité de formation des footballeurs d'après les entraîneurs.

A l'unanimité les entraîneurs des clubs de football ont donné une réponse négative, concernant la production des footballeurs de qualité avec un pourcentage relativement absolu de 88%, par contre 3% des entraîneurs ont confirmé que leurs associations ont produits des footballeurs de qualité, le reste des entraîneurs avec un pourcentage de 9% n'ont pas donné d'avis.

14- Quels sont les déterminants objectifs pour la réussite dans le parcours d'une carrière professionnelle ?



Graphe N°51: les déterminants d'une carrière professionnelle.

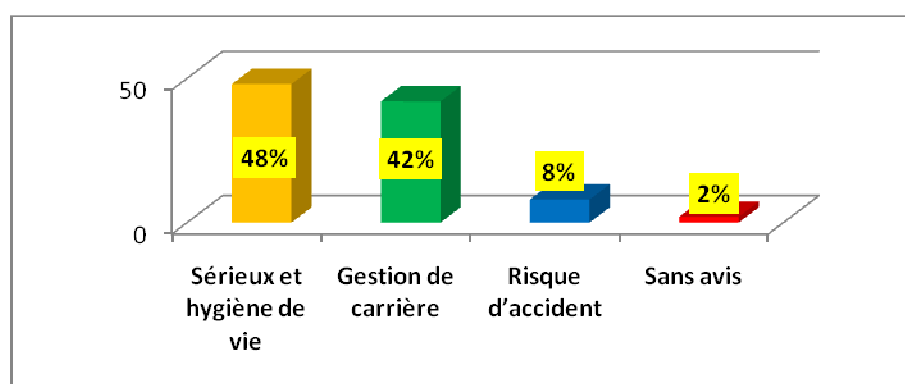
Selon le graphe N°51 les entraîneurs des équipes de football avec un pourcentage de 29% ont confirmé que la réussite dans le parcours d'une carrière professionnelle d'un footballeur est de respecter les potentialités des jeunes sportifs durant les différentes étapes de la formation, et planifier une stratégie de gestion de carrière.

Les 36% des entraîneurs ont confirmé que le contrôle du processus de formation des jeunes footballeurs est déterminant notamment sur l'aspect physique, mental, médical, et le respect de la charge de travail.

Les 27% des éducateurs ont confirmé que les déterminants pour la réussite dans le parcours d'une carrière professionnelle sont ; le sérieux et l'abnégation dans le travail durant les différentes étapes de formation, une équipe de formation qualifiée, un accompagnement et une prise en charge réelle.

Le reste des entraîneurs avec un pourcentage de 8% n'ont pas donné d'avis.

15- Quelles sont les Particularités d'une carrière sportive professionnelle ?



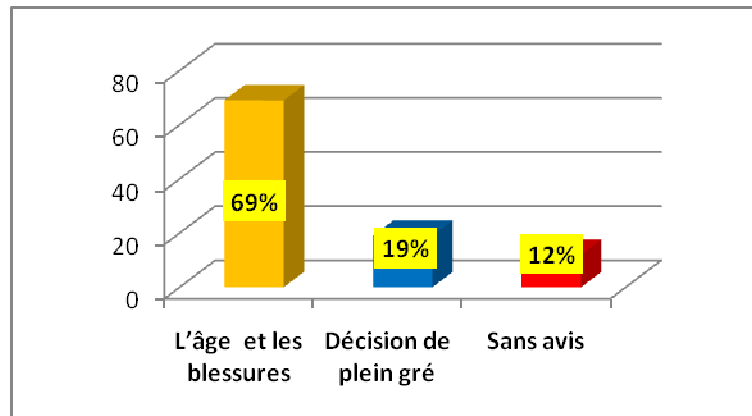
Graphique N°52: les Particularités d'une carrière sportive professionnelle

Se référant au graphique N°52 les entraîneurs de football avec un pourcentage de 48% ont confirmé que les particularités d'une carrière sportive professionnelle résident dans le sérieux et l'abnégation, la stabilité, l'hygiène de vie, un engagement des joueurs.

Les 42 % des entraîneurs estiment que le talent se développe par apprentissage et l'exposition à des situations compétitives, lui permettant de constituer un cycle du talent comportant, une phase de formation puis le métier, puis une montée en puissance. Le cycle du talent, qui se manifeste pour les joueurs par la succession des étapes de carrière, peut être vu par les clubs comme un paramètre clé de la gestion de leur effectif.

Les 8% des entraîneurs ont évoqué le risque des accidents qui laisse les joueurs en attentes, mais l'objectif des clubs est d'assurer une certaine continuité de leurs performances. Le reste des entraîneurs avec 2% n'ont pas donné d'avis.

16- Quelles sont les Causes des fins de carrière sportive professionnelle ?



Graphe N°53: les Causes des fins de carrière sportive professionnelle.

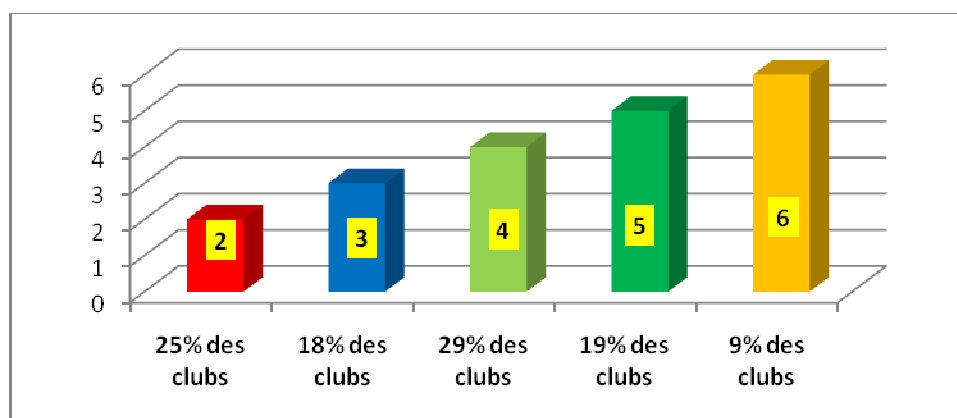
Selon le graphe N°53 la majorité des entraîneurs de football avec un pourcentage de 69% ont confirmé que les Causes des fins de carrière sportive professionnelle sont l'âge et les blessures, par contre 19 % des entraîneurs ont évoqué deux causes, la fin des sélections et une décision de plein gré. Le reste des entraîneurs avec un pourcentage de 12% n'ont pas donné d'avis.

17- Est-ce-que votre club de football joue un rôle prépondérant dans la vie d'un footballeur?

A l'unanimité les entraîneurs des clubs de football considèrent que l'association sportive représente une deuxième famille pour le joueur de football.

Lorsqu'un joueur de football choisit de s'investir pleinement dans un club de football, les dirigeants ont un rôle indispensable à jouer. Ils soutiennent, surveillent, fixent des limites, accompagne le sportif ce rôle est aussi complexe qu'essentiel, il permet notamment d'accompagner les joueurs dans les moments de stress et de doutes, et donnent le réconfort lorsque la réussite n'est pas au rendez-vous.

18- Est-ce que vous pourriez nous donner le nombre de joueurs formés par le club et introduits en équipe A. ?

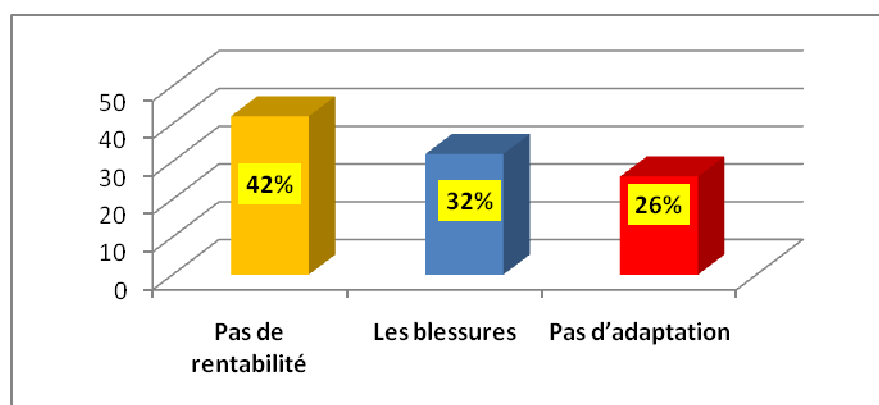


Graphe N°54 : le nombre de joueurs formés par le club et introduits en équipe A

Selon le graphe N°54 le nombre de joueurs formés par le club et introduits en équipe A, varie d'un club à un autre. 25% des associations ont formé 2 joueurs, 18% des clubs ont formé 3 joueurs, 29% des associations ont formé 4 joueurs, 19% des clubs de football ont formé 5 joueurs. et enfin 9% des associations de football ont formé 6 joueurs,

3-2-3 Axe Recrutement

19- Quels sont les risques à prendre lors d'un recrutement d'un nouveau footballeur ?



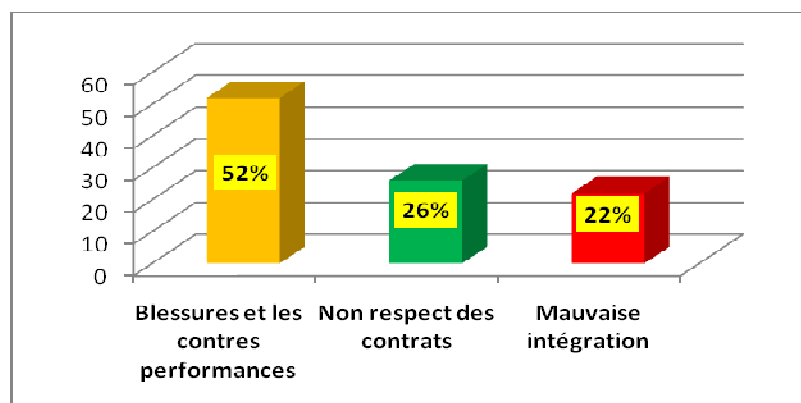
Graphe N°55 : les risques de recrutement d'un nouveau footballeur d'après les entraîneurs

Selon le graphe N°55 le recrutement reste une des plus importantes opérations qui permettent aux clubs de football de s'approvisionner en joueurs, leurs matières premières.

Les risques sont multiples, 42% des entraîneurs confirment l'absence de rentabilité, par contre 32% des entraîneurs évoquent le problème des blessures.

Le reste avec un pourcentage de 26% confirment le problème d'adaptation des joueurs.

20-Selon vous quels sont les risques à prendre lors d'un transfert d'un nouveau footballeur ?



Graphique N°56 : les risques de transfert d'un nouveau footballeur d'après les entraîneurs.

Selon le graphique N°56 le transfert permet aux clubs bénéficiaires de se faire adjoindre les services des joueurs, en vue de l'amélioration de leurs performances, certes, mais aussi de l'accroissement de leur profit.

Pour les 52% des entraîneurs les risques sont ; les blessures et les contres performances , par contre 26% des entraîneurs confirment le non-respect des contrats des deux côtés (joueur et dirigeants) ainsi que le mode de rémunération qui à des conséquences sur la production de la performance.

Par contre 22% des entraîneurs ont soulignés que les risques et les contraintes que les footballeurs rencontrent lors de l'opération de recrutement est le changement de groupe qui s'accompagne par une mauvaise intégration.

21- Dans votre situation actuelle, quelles sont vos réalisations les plus significatives en termes de recrutement et de transfert ?

Les entraîneurs des clubs de football ont confirmé que l'opération de recrutement et de transfert est souhaitable chaque saison sportive, la finalité de ces deux opérations est de renforcer l'effectif du club pour maintenir la stabilité des performances sportives, et rentabiliser l'intérêt exclusivement financier.

Les entraîneurs confirment que la décision, concernant les deux opérations de recrutement et de transfert sont soigneusement étudiée selon des critères sportifs et financières.

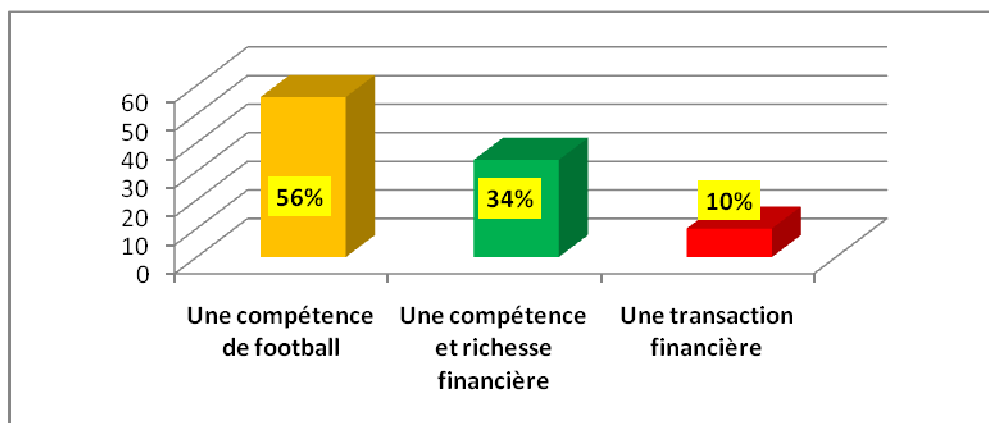
La moyenne de l'opération de recrutement pour des entraîneurs est de quatre joueurs, cette réalisation la plus significative en terme de recrutement, l'objectif est le renforcement des potentialités de l'effectif, et la réalisation des performances sportives.

Par contre la moyenne de l'opération de transfert d'après les entraîneurs de football est de quatre anciens joueurs en fin de cycle en termes de production des performances ; a part 5% des entraîneurs ont confirmés qu'ils ont libérer trois joueurs d'une compétence de football irremplaçable.

22- Est-ce qu'il ya des conditions particulières pour le recrutement ? Si oui citez-les

A l'unanimité les entraîneurs de football exigent des conditions particulières pour le recrutement, les plus utilisés sont : les différents tests d'aptitudes physique, technique, tactique, le contrôle médicale, le joueur doit avoir des qualités requises pour le jeu d'équipe, et le vécu sportif en terme de réalisation des performances.

23- Est-ce que vous créez une nouvelle richesse pour le club lors d'un recrutement d'un nouveau joueur,



Graphique N°57: la création d'une richesse pour le club lors d'un recrutement d'un nouveau joueur.

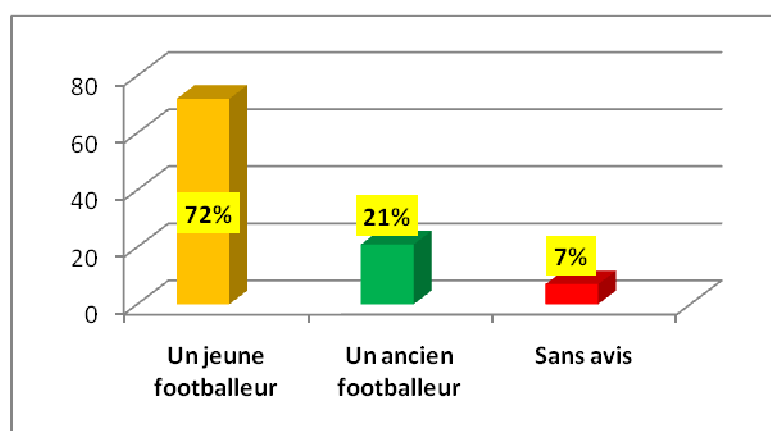
Selon le graphique N°57 les entraîneurs de football avec 56% considèrent que L'opération de recrutement d'un nouveau joueur est basée généralement sur le besoin formulé par le club. Cette opération est considérée comme une nouvelle richesse en terme de compétence de football.

La stratégie choisie par les clubs est le recrutement des joueurs talentueux, rapidement opérationnels, indispensables pour produire des performances et enrichir les palmarès du club.

Les 34% des entraîneurs ont confirmé que les avantages de l'opération de recrutement est une compétence de football associée à une richesse financière.

Le reste avec un pourcentage de 10% considèrent que l'opération de recrutement va servir au plus tard une transaction financière

24- Pour quelle stratégie vous optez lors d'un transfert d'un footballeur ?



Graphique N°58: la stratégie des clubs lors d'un transfert d'un footballeur.

Se référant au graphique N° 58 les entraîneurs des clubs sportifs de football ont confirmé avec un pourcentage de 72% qu'ils optent pour le recrutement d'un jeune joueur. Par contre 21% des entraîneurs cherchent l'efficacité et le rendement sur terrain sportif, et généralement les anciens footballeurs possèdent ces qualités.

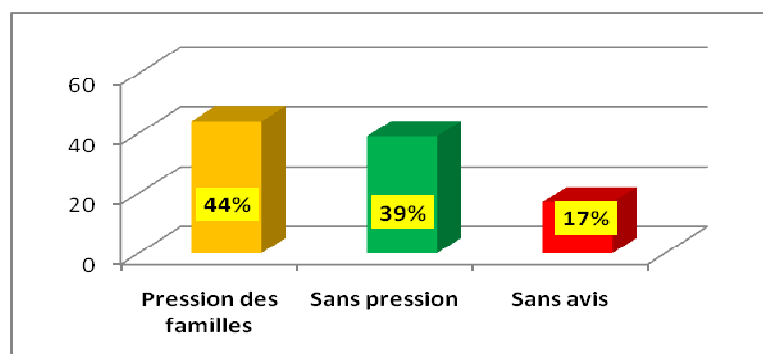
Le reste avec un pourcentage de 7% n'ont pas donné d'avis.

25-Quelles sont les qualités principales qu'on cherche chez un footballeur professionnel ?

A l'unanimité les entraîneurs de football considèrent que les qualités principales qu'on cherche chez un footballeur professionnel, sont d'ordre physique, technique, intelligence tactique, morale et psychologique.

La polyvalence dans le poste est souhaitable, et l'efficacité et le rendement sur terrain.

26- Est-ce que la famille des jeunes footballeurs pose des problèmes ou de pression durant la période de formation ?



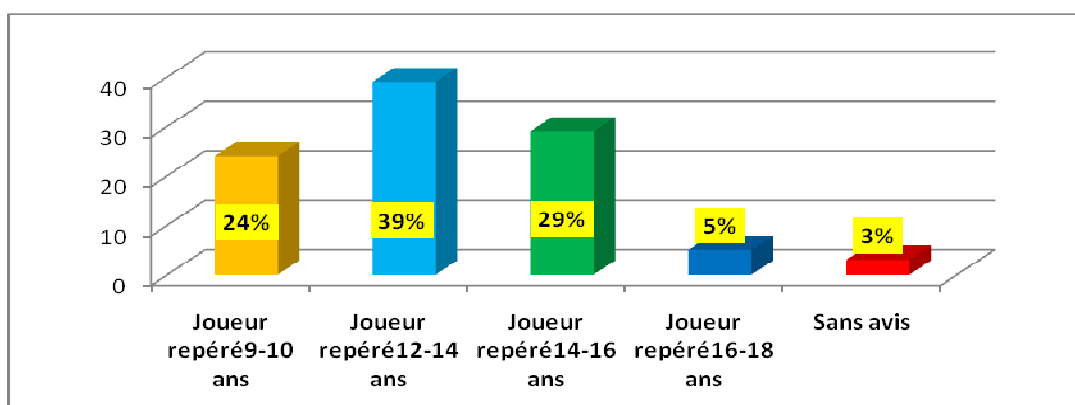
Graphique N°59 : le % des problèmes causés par les parents des jeunes footballeurs d'après les entraîneurs. Selon le graphique N°59 la plus part des entraîneurs de football avec un pourcentage de 44% ont confirmé que les parents des jeunes footballeurs pose des problèmes ou de pression durant la période de formation, par contre 39% des entraîneurs de football ont confirmé que les familles des jeunes footballeurs n'ont jamais posés de problèmes ni de pression durant leurs cursus de formation footballistique.

Le reste des entraîneurs avec un pourcentage de 17% n'ont pas donnés d'avis.

3-3 Interprétation des résultats, concernant les joueurs

3-3-1 Axe formation et prospection

01-A quel âge avez-vous été repéré ?

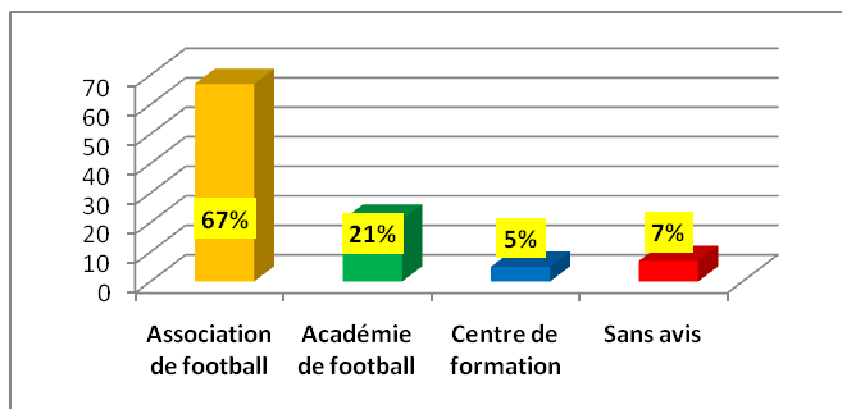


Graphique N°60 : l'âge de prospection des jeunes footballeurs d'après les joueurs.

Selon le graphe N°60 l'âge idéal pour repérer les jeunes joueurs de football entre 9 et 10ans d'après les joueurs avec un pourcentage de 24% , entre 12 et 14ans avec un pourcentage plus élevé 39% donc la meilleure tranche d'âge est limité entre 10 et 14 ans , par contre 29% ont étaient repérés entre 14 et 16ans, et 5% des joueurs de football ont étaient repérés entre 16 et 18ans .

Le reste des joueurs avec un pourcentage de 3% n'ont pas donnés d'avis.

02-Est-ce-que Les parcours des footballeurs se réalisent, à l'intérieur d'un système de formation organisé et institutionnalisé ?



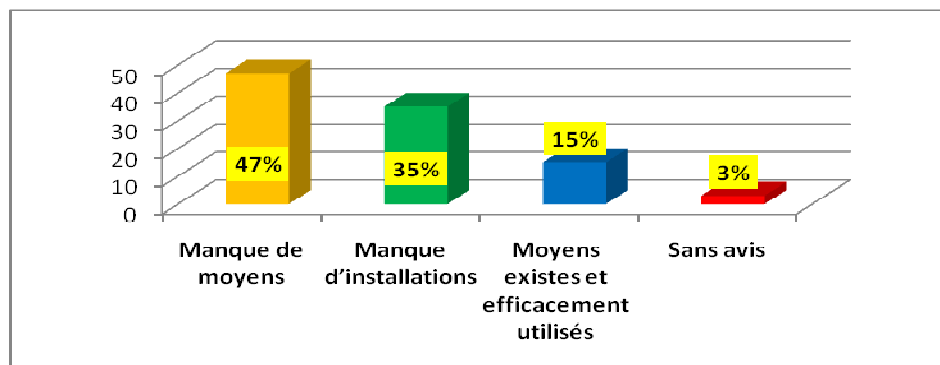
Graphe N°61 : le parcours de système de formation des footballeurs d'après les joueurs.

Se référant au graphe N°61 les joueurs de football avec un pourcentage de 67% ont confirmé que les parcours des footballeurs ne se réalisent pas, à l'intérieur d'un système de formation organisé et institutionnalisé, généralement c'est des associations sportives dépourvue des moyens pédagogiques, et d'infrastructures.

Les 21% des sportifs ont confirmé que le parcours des footballeurs se réalise au niveau des académies de football implanté dans le centre du pays, les autres 15% ont confirmés que les jeunes talents suivent leurs parcours de formation au niveau des centres de formation de la fédération algérienne de football.

Le reste avec un pourcentage de 7% n'ont pas donné d'avis.

03-Est-ce-que les moyens mis en place pour la préparation des footballeurs sont suffisantes et efficacement utilisés?



Graph N°62: les moyens mis à la disposition des footballeurs pour la formation.

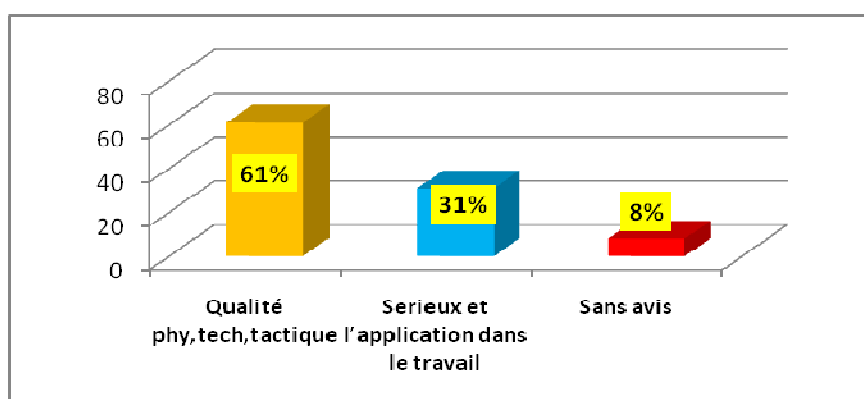
Selon le graphe N°62 qui représente les moyens mis à la disposition des footballeurs pour la formation 47 % des sportifs confirment le manque des moyens d'entraînement adéquat et l'absence d'une prise en charge des sportifs notamment durant les séances d'entraînement.

Parallèlement 35 % des footballeurs ont confirmé le manque des équipements et installations de qualité qui ne rependent pas aux exigences de la formation du jeune footballeur.

Par contre 15% des footballeurs ont confirmé que les moyens mis en place pour la préparation des footballeurs sont suffisantes et efficacement utilisés.

Le reste avec un pourcentage de 3% n'ont pas donnés d'avis.

04-Quelles sont les qualités principales qu'on cherche chez un footballeur professionnel ?



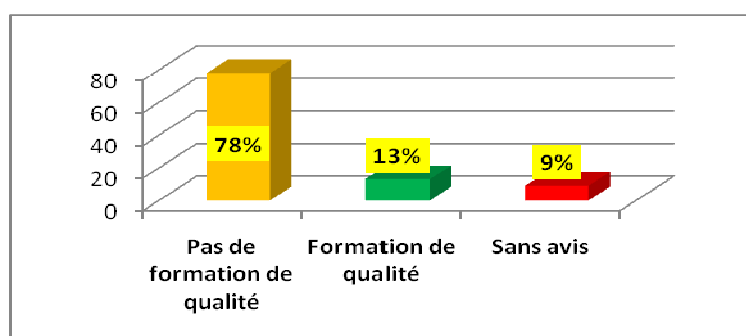
Graph N°63: les qualités principales qu'on cherche chez un footballeur professionnel.

Selon le graphe N°63 l'ensemble des footballeurs avec un pourcentage de 61% ont confirmé que les qualités principales qu'on cherche chez un footballeur professionnel sont : les qualités physiques, techniques, tactiques , morale, vision de jeux.

Parallement les footballeurs considerent avec un pourcentage de 31% que le serieux , l'abnégation , la persevérence, et l'aplication dans le travail sont determinants pour le futur joueur professionnel.

Le reste avec un pourcentage de 8 % n'ont pas donné d'avis.

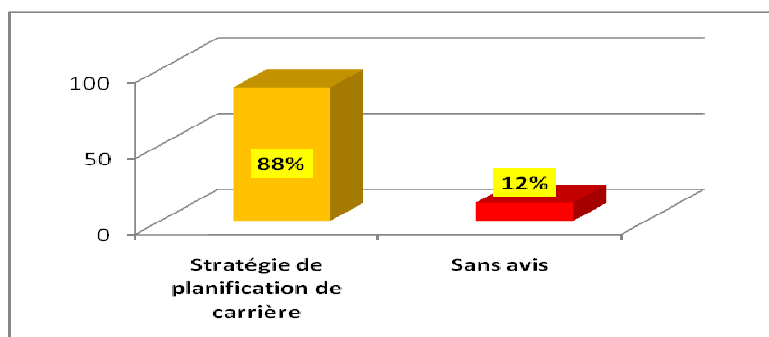
05-Est -ce que votre club sportif forme des footballeurs de qualité ?



Graphe N°64: la formation des footballeurs de qualité d'après les joueurs.

D'après le graphe N°64 la majorité des footballeurs avec un pourcentage de 78% ont confirmé que les clubs sportifs ne forment pas des joueurs de qualités, par contre 13 % des footballeurs ont confirmé que leurs clubs de football forme des joueurs de qualité ; le reste avec un pourcentage de 9 % n'ont pas donné d'avis.

06- Quels sont les déterminants de la réussite sportive dans le parcours d'une carrière professionnel ?

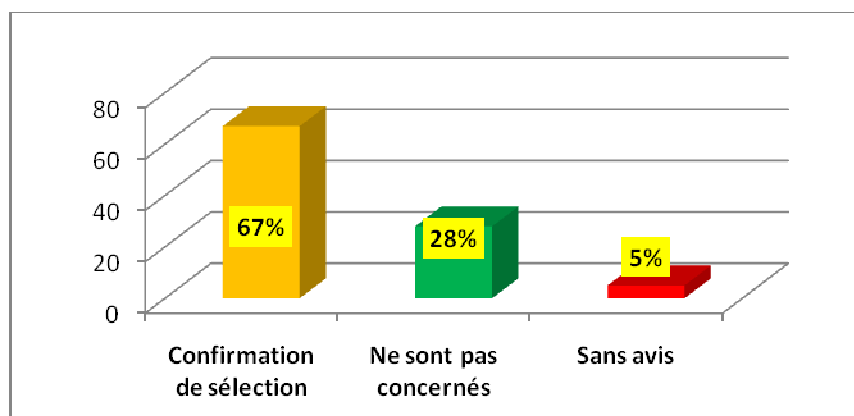


Graphe N°65: les déterminants de la réussite sportive dans le parcours d'une carrière professionnel d'après les joueurs.

Selon le graphe N°65 l'ensemble des joueurs de football ont confirmé avec un pourcentage relativement absolu de 88% que les déterminants de la réussite sportive dans le parcours d'une carrière professionnel résident dans le sérieux, la rigueur, la persévérance dans le travail, une stratégie de planification de carrière, et une formation de qualité.

Par contre 12% des joueurs n'ont pas donné d'avis.

07- Est-ce que le meilleur joueur d'une petite équipe peut aussi prétendre à une sélection en section-talents?



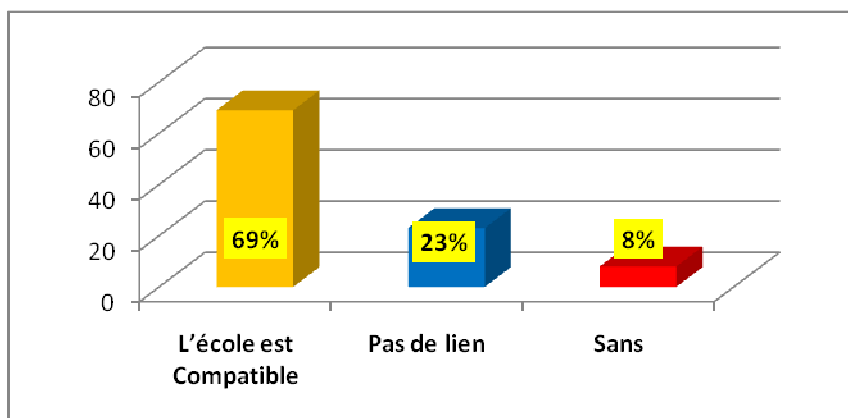
Graphe N°66 : la section-talents et leurs sélections.

Se référant au graphe N°66 les joueurs de football ont confirmé avec un pourcentage de 67% que les meilleurs joueurs d'une petite équipe peuvent aussi prétendre à une sélection en section-talents,

Par contre 28% des footballeurs ont confirmé le contraire, et ils ont évoqués que les petites associations de football ne sont pas concernés par cette opération et les motifs justifiant cette situation leurs positionnement et la faiblesse des moyens matériel et humaine.

Le reste avec un pourcentage de 5% n'ont pas donné d'avis.

08- Est-ce que l'école, l'entraînement et les loisirs peuvent être compatibles et complémentaires?

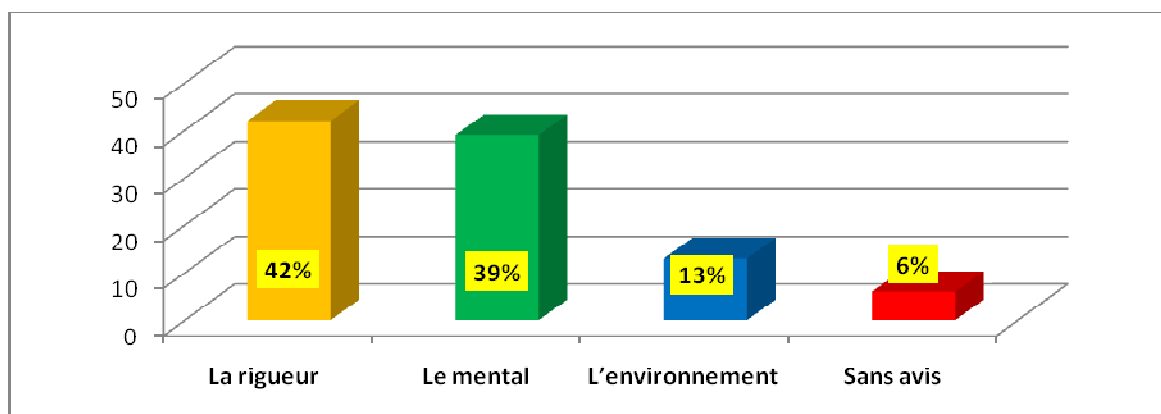


Graphique N°67 : la complémentarité de l'école, de l'entraînement et les loisirs.

Selon le graphique N°67 les footballeurs avec un pourcentage de 69% ont confirmé que l'école, l'entraînement et les loisirs peuvent être compatibles et complémentaires, en justifiant cette approche qu'il y a une cohésion dans les programmes notamment entre l'école et l'entraînement, le jeu fait partie des moyens d'entraînement. Par contre 23% des joueurs ont confirmé qu'il n'y a pas de lien entre l'activité au niveau de l'école et l'entraînement, car la finalité et les objectifs de l'école sont différentes de celle de l'entraînement.

Le reste avec un pourcentage de 8% n'ont pas donné d'avis.

09- Quelles sont les Particularités d'une carrière sportive professionnelle ?

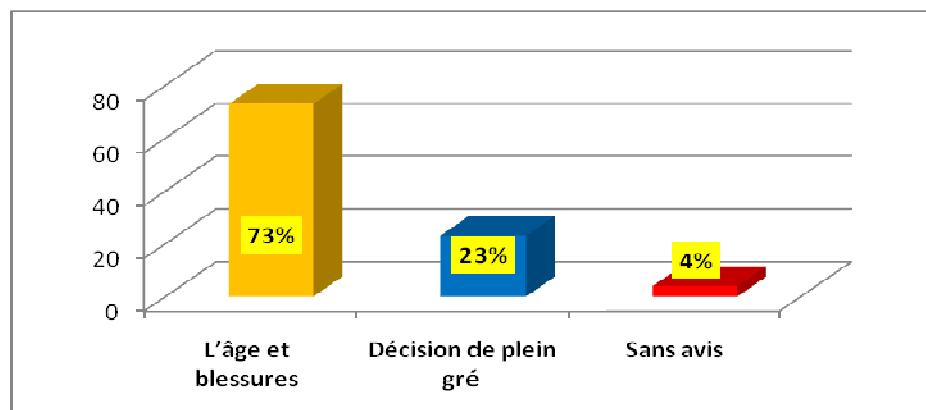


Graphique N°68 : les Particularités d'une carrière sportive professionnelle d'après les joueurs.

Se référant au graphe N°68 les joueurs de football avec un pourcentage de 42% ont confirmé que les Particularités d'une carrière sportive professionnelle résident dans la rigueur et l'abnégation dans l'entraînement, une bonne récupération et hygiène de vie associée à une préparation athlétique. Ces aspects devront être présents tout au long de la formation afin de préparer le jeune joueur à la rigueur essentielle, nécessaire, source de longévité, sur le stade et en dehors du stade. Parallèlement 39% des joueurs ont confirmé que la force mentale est essentielle, elle représente la qualité principale associée avec une base physique.

Pour les 13% des joueurs l'environnement est déterminant c'est-à-dire être bien entouré par le staff technique, médical, social afin de maintenir la forme ; l'accompagnement mental contribue à soulager les joueurs. Le reste avec un pourcentage de 6% n'ont pas donné d'avis.

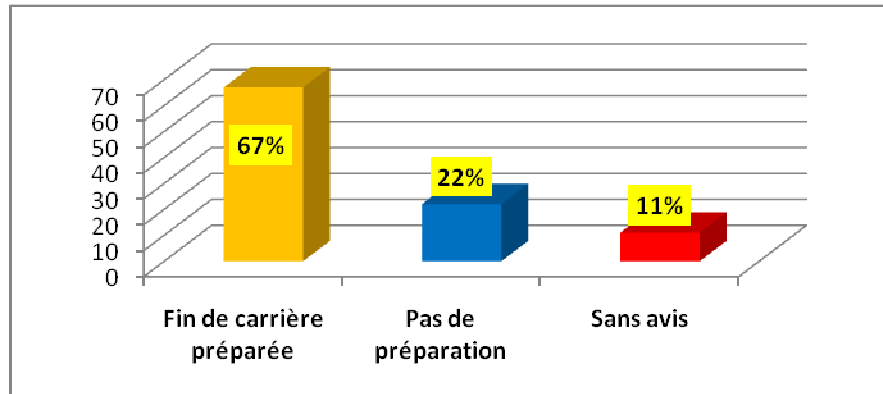
10- Quelles sont les Causes des fins de carrière sportive professionnelle ?



Graphe N°69 : les Causes des fins de carrière sportive professionnelle d'après les joueurs.

Pour les 73% des joueurs de football les causes des fins de carrière sportive professionnelle sont l'âge et les blessures .parallèlement 23% des joueurs ont confirmé qu'ils peuvent mettre fin à leurs carrière suite a une décision de plein gré pour des divers raisons. Le reste avec un pourcentage de 4% n'ont pas donné d'avis.

11- êtes-vous préparés à votre fin de carrière ?



Graphe N°70 : la préparation à la fin de carrière d'après les joueurs.

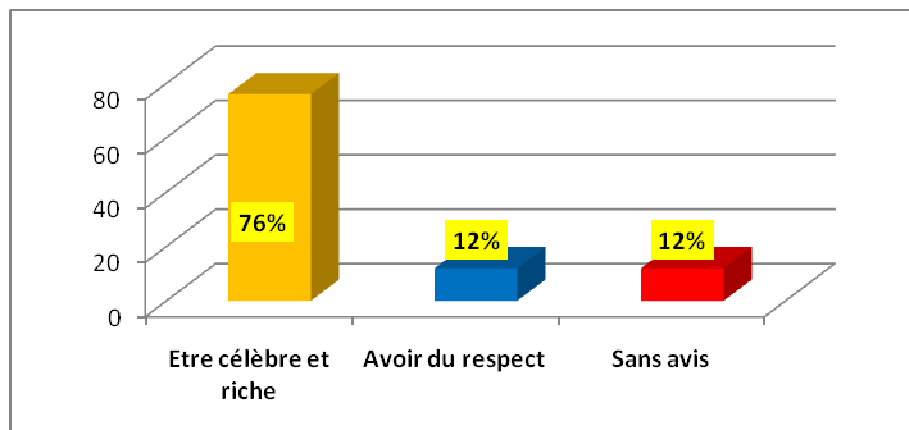
Se référant au graphe N°70 les joueurs de football ont confirmé avec un pourcentage de 67% qu'ils sont préparés à leurs fin de carrière et mettre fin à leurs activité sportive, par contre 22% des joueurs ont confirmé qu'ils ne peuvent pas savoir quand il faut s'arrêter de joueur au football.

Le reste avec un pourcentage de 11% n'ont pas donné d'avis.

12- D'après-vous être bien au sein de ton l'équipe est capital pour la performance ?

L'unanimité des joueurs de football ont confirmé qu'ils sont indispensables au sein de leurs équipes, et ils participent à la réalisation des résultats sportifs.

13- Qu'est ce-qui vous attire dans la vie d'un footballeur professionnel ?

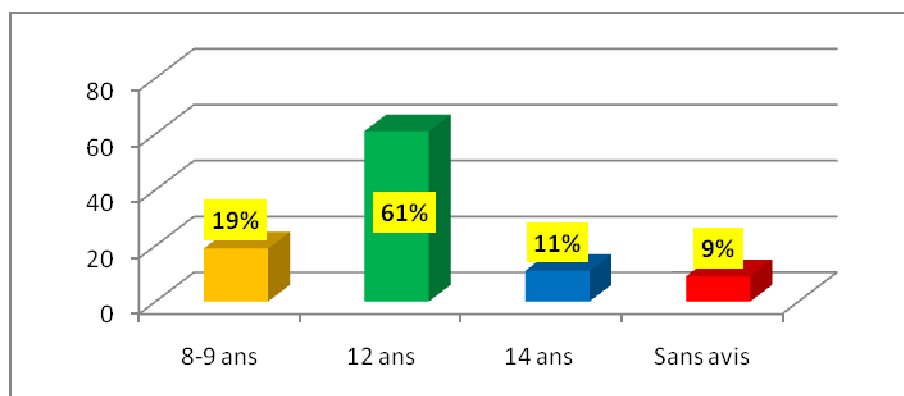


Graphe N°71: l'attrance vers la profession d'un footballeur.

Se référant au graphe N°71 les 76% des footballeurs ont confirmé que le métier du footballeur professionnel leurs permet de devenir célèbre et riche, par contre 12% des joueurs ont confirmé que le métier du footballeur professionnel leurs permet d'avoir du respect, et une place honorable dans la société.

Le reste avec un pourcentage de 12% n'ont pas donné d'avis.

14- A quel âge avez- vous commencé le foot ?

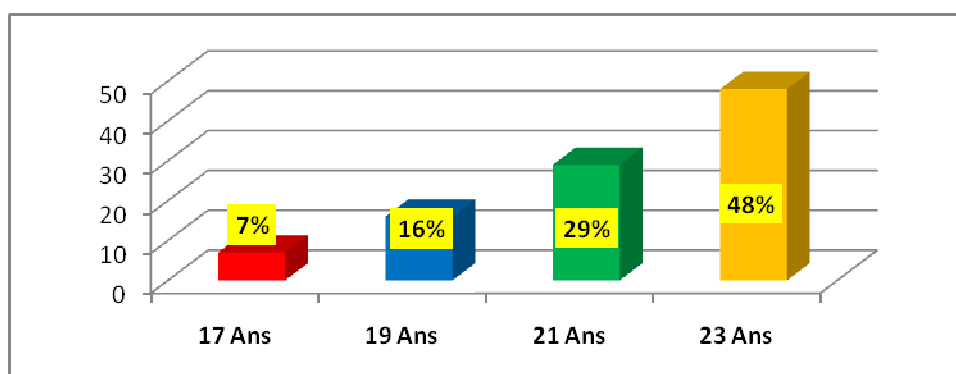


Graphique N°72: le début de la pratique de football.

Selon le graphe N°72 des joueurs de football ont commencé à jouer a l'âge de 8-9 ans avec un pourcentage de 19%, par rapport à 61% qui ont débuté de jouer à l'âge de 12ans, par contre quelque sportifs ont commencé à jouer à l'âge de 14 ans avec un pourcentage de 11 %.

Le reste avec un pourcentage de 9% n'ont pas donné d'avis.

15- Quand avez-vous su que vous pouviez être joueur de football professionnel ?



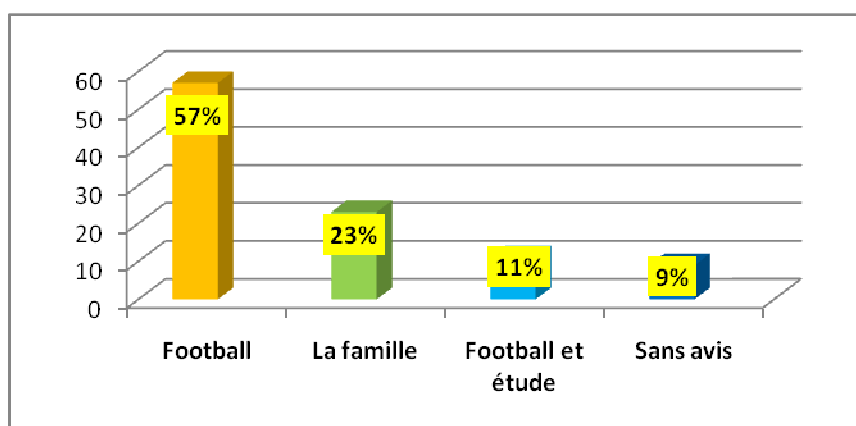
Graphique N°73 : le début du professionnalisme en football.

Selon le graphe N°73 les joueurs de football ont su qu'ils peuvent être des joueurs professionnels à 17 ans avec un pourcentage de 7%, à 19 ans avec un pourcentage de 16 %, à 21 ans avec un pourcentage de 29 %, et à 23 ans avec un pourcentage de 48 %.

16- Est-ce que c'était votre rêve de devenir joueur professionnel quand vous étiez enfant ?

L'unanimité des footballeurs ont confirmé qu'ils rêvaient de devenir joueur professionnel quand ils étaient à leurs jeunes âges.

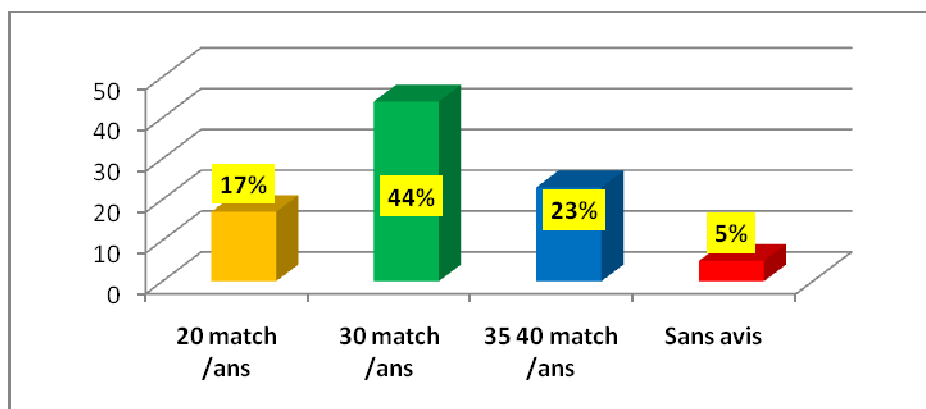
17- Quelle est votre priorité dans la vie ?



Graphe N°74: les priorités dans la vie d'un footballeur.

Se référant au graphe N°74 la priorité dans la vie pour les joueurs de football se répartie en quatre groupes, le premier groupe à opté pour le football avec un pourcentage de 57%, le deuxième groupe à choisis le football et les études avec un pourcentage de 11%, le troisième groupe à choisis de consacrer sa vie à la famille avec un pourcentage de 23%, le dernier groupe avec un pourcentage de 9% n'a pas donné d'avis.

18- Combien de matchs faites-vous par an ?

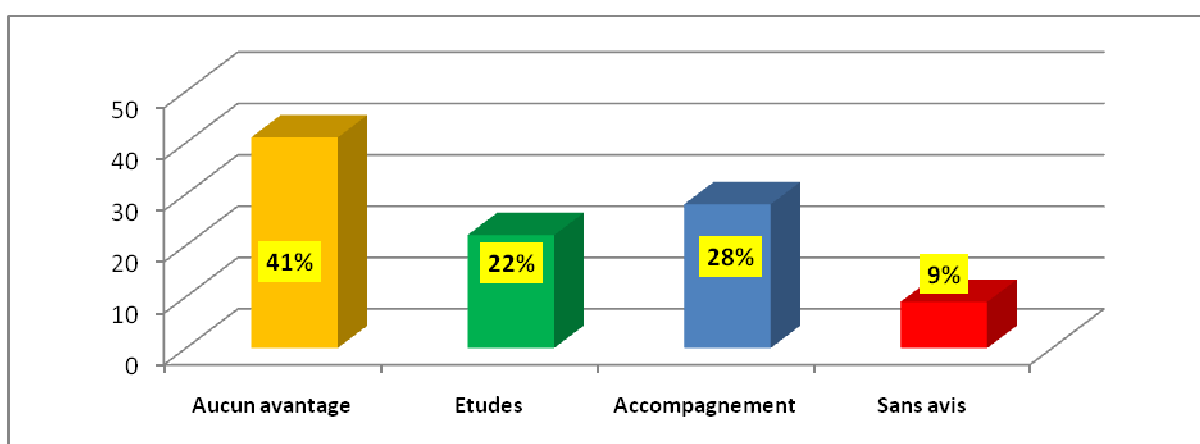


Graphe N°75: le nombre de math joués par les footballeurs algérien.

Selon le graphe N°75 les joueurs de football se sont répartie en quatre groupes, concernant le nombre de match joué par an, le premier groupe a joué 20 match en moyenne avec un pourcentage de 17% par année, le deuxième groupe a joué 30 match de football en moyenne avec un pourcentage de 55 %, le troisième groupe a joué de 35 à 40 match de football en moyenne avec un pourcentage de 23%.

Le dernier groupe avec un pourcentage de 5% n'a pas donné d'avis.

19- Est-ce que La qualité des joueurs de football (catégorie de jeune) ouvre des droits et bénéficier des avantages ?



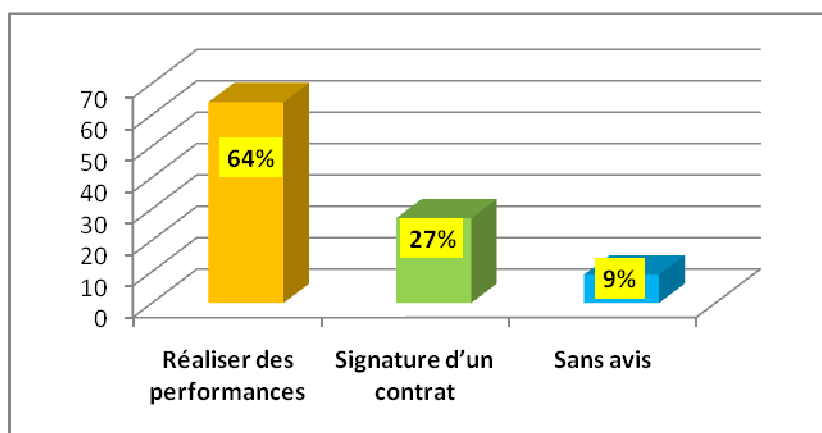
Graphe N°76 : les avantages des jeunes footballeurs en formation.

D'après le graphe N°76 un groupe des joueurs avec un pourcentage de 41 % ont confirmé que la qualité des joueurs de football (catégorie de jeune) n'ouvre aucun des droits au cours de leurs

formation, par contre un deuxième groupe avec un pourcentage de 22% ont confirmé que les jeunes joueurs ouvrent droit à un accompagnement, parallèlement un troisième groupe ont confirmé avec un pourcentage de 28% que les joueurs de catégorie de jeune ouvrent droit à une prise en charge des études, un accompagnement et un financement.

Le reste avec un pourcentage de 9% n'ont pas donné d'avis.

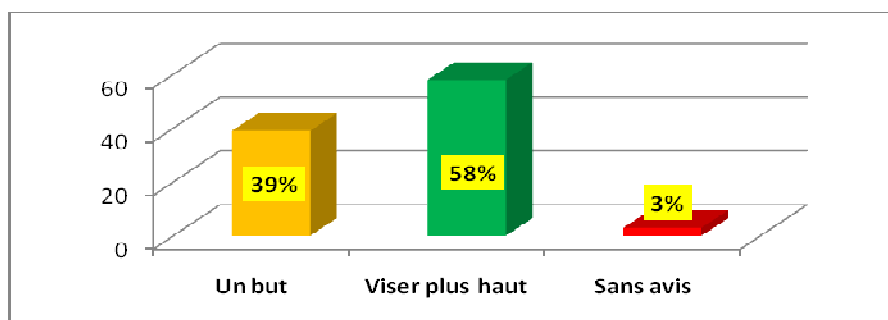
20- Quels sont vos plus grands moments forts en tant que footballeur ?



Graphique N°77 : les plus grands moments forts en tant que footballeur.

Selon le graphique N° 77 un groupe des joueurs de football ont confirmé avec un pourcentage de 64% que les plus grands moments en tant que footballeur c'est de marquer des buts, et réaliser des performances, un deuxième groupe avec un pourcentage de 27% ont confirmé que le grand moment de joie c'est la signature d'un contrat avec une équipe de football, et être professionnel. Le reste avec un pourcentage de 9% n'ont pas donné d'avis.

21- Est-ce que le succès d'un footballeur professionnel est un but ou un moyen de viser plus haut ?



Graphique N°78 : le succès d'un footballeur professionnel.

Se référant au graphe N°78 le premier groupe des joueurs de football avec un pourcentage de 39% ont confirmé que le succès d'un footballeur professionnel est un objectif à atteindre, le deuxième groupe avec un pourcentage de 58% ont confirmé que le succès d'un footballeur professionnel est un moyen pour viser plus haut et de continuer à réaliser des performances, 3% des footballeurs n'ont pas donné leurs avis.

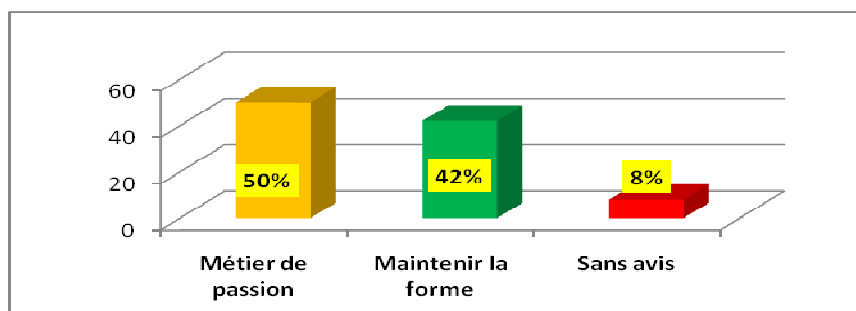
22- Qu'est ce que le football vous a appris ?

A l'unanimité les joueurs de football ont confirmé que le football forme des hommes, avec un état d'esprit, une rigueur mentale, une rigueur de comportement d'être professionnel, beaucoup de comportement, cela demande beaucoup de volonté et de sérieux.

23- Qu'est ce que vous aimez dans ce métier ?

A l'unanimité les joueurs de football ont confirmé que le football n'est pas un métier mais une passion, un plaisir du jeu.

24- Comment préservez-vous votre vie de famille ?

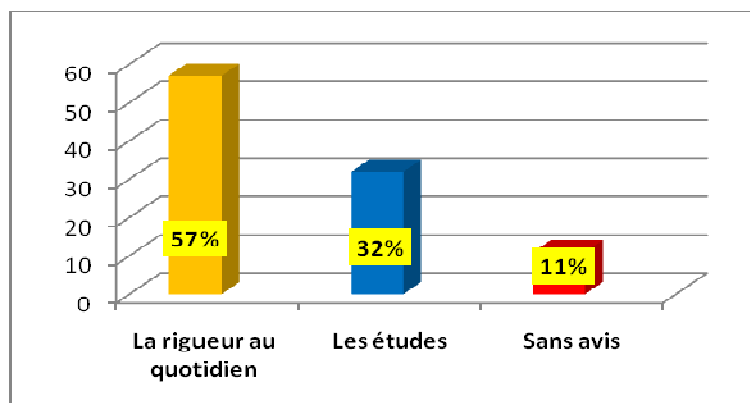


Graphe N°79 : la préservation de la vie familiale d'un footballeur.

Presque la moitié des joueurs des footballeurs avec un pourcentage de 50% ont confirmé que le métier d'un footballeur professionnel est considéré comme un métier de passion, il faut avoir des qualités physiques, techniques, tactiques, associées à une volonté de vouloir et pouvoir faire, et une rigueur mentale.

Par contre 42% ont confirmé que c'est un métier déterminé par l'âge des joueurs, et chacun doit montrer ces capacités et de maintenir la forme durant le parcours. Le reste des joueurs avec 8% n'ont pas donné d'avis.

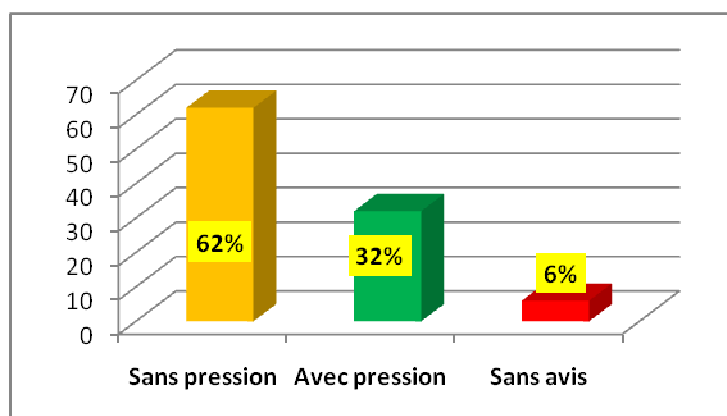
25- Quel message voulez vous faire passer au jeune footballeur ?



Graphe N°80 : le message des professionnels pour les jeunes footballeurs.

Selon le graphe N°80 les joueurs ont confirmé avec un pourcentage de 57% que le cursus de formation de ce métier doit être respecté, la rigueur est nécessaire dans l'activité source de longévité, sur le stade et en dehors du stade, et l'apprentissage de la gestion de la difficulté au quotidien. Le deuxième groupe des footballeurs avec un pourcentage de 32% ont confirmé que le cursus de formation scolaire est déterminant et le jeune talent doit donner une priorité aux études, et a ne pas écarté l'échec dans le football, le reste avec un pourcentage de 11% n'ont pas donné d'avis.

26- Est-ce que la famille des jeunes footballeurs pose des problèmes ou de pression durant la période de formation ?

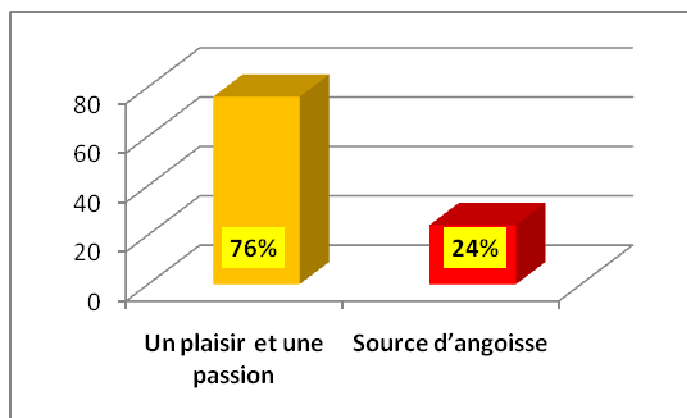


Graphe N°81 des problèmes causés par les parents des jeunes footballeurs.

L'avis des joueurs est partagé en deux avec une prédominance en faveur des familles des jeunes footballeurs qui ne pose pas des problèmes ou de pression durant la période de formation avec un pourcentage de 62% et l'entourage familial contribue d'avantage à la bonne marche du cursus de formation, par rapport à des familles qui font pression durant le cursus de formation avec un pourcentage de 32% .

Le reste avec un pourcentage de 6% n'ont pas donné d'avis.

27- Comment était vos débuts footballistiques ?



Graphique N°82: le début d'un footballeur d'après les joueurs

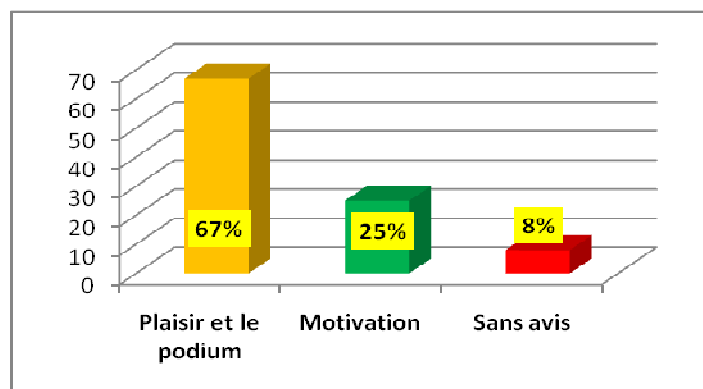
Selon le graphique N°82 la majorité des joueurs avec un pourcentage de 76% ont confirmé que les débuts footballistiques étaient une passion, un plaisir du jeu, un pouvoir faire ce que l'on aime au quotidien, ce quotidien été source de bonheur permanent, partir vers le lieu d'entraînement ne pose pas de problème.

Le deuxième groupe avec un pourcentage de 24% ont confirmé qu'ils n'ont jamais planifier comme objectif de devenir joueur professionnel notamment dans la période de la phase de formation qui demeure une période d'incertitude forte, source d'angoisse, de stress.

28- pour vous, le club est-il une seconde famille ?

A l'unanimité avec un pourcentage de 79% les joueurs de football ont confirmé que le club de football représente pour eux une seconde famille, par contre 21% ont confirmé le contraire.

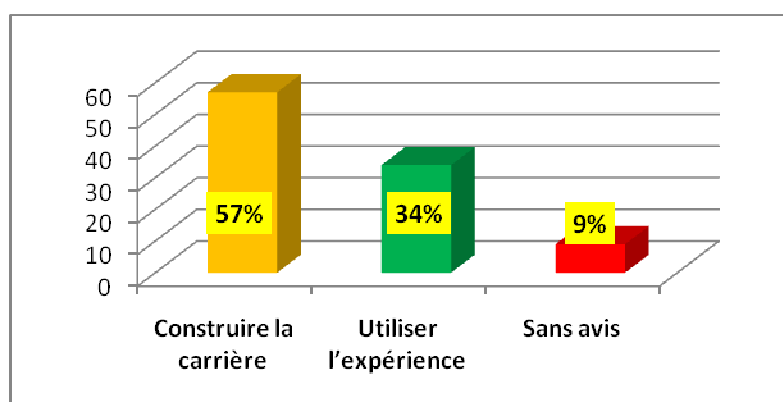
29- Quelle est la première condition pour bien s'entraîner ?



Graphe N°83 : la première condition pour bien s'entraîner d'après les joueurs.

Se référant au graphe N°83 la majorité des footballeurs avec un pourcentage de 67% ont associé le plaisir, le podium, et le privilège comme conditions pour bien s'entraîner, par contre un groupe de joueur ont confirmé avec un pourcentage de 25% que la motivation est une condition pour bien s'entraîner, le reste avec un pourcentage de 8% n'ont pas donné leurs avis.

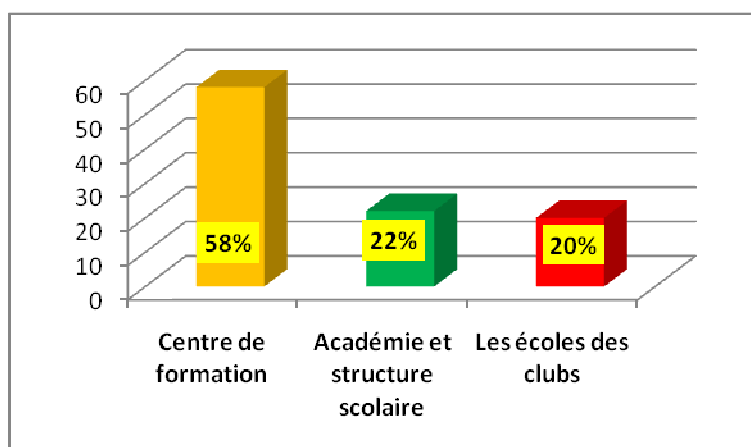
30- Est-ce que la planification de ta carrière sportive professionnel sert :



Graphe N°84 : la planification de la carrière sportive professionnel d'après les joueurs.

Le premier groupe des footballeurs avec un pourcentage de 57 % ont confirmé que la planification sert à avancer, renforcer, et construire la carrière sportive professionnelle, par rapport au deuxième groupe qui a confirmés avec un pourcentage de 34% que la planification sert à utiliser l'expérience acquise ; le reste avec un pourcentage de 9% n'ont pas donné leurs avis.

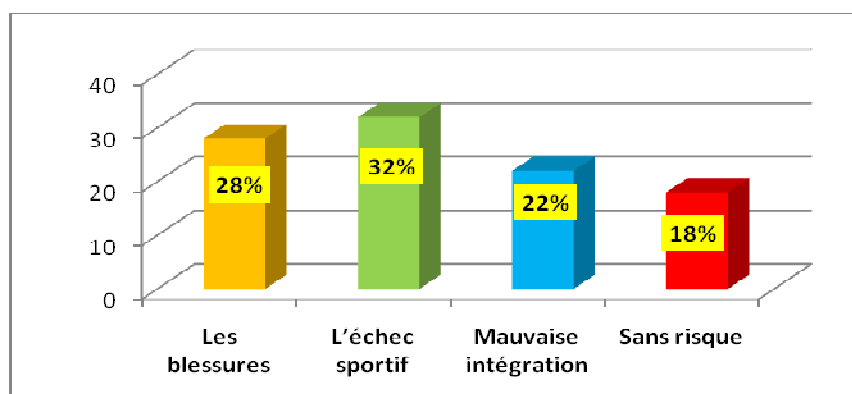
31- La mise en place de centres sportifs de haut niveau, serait-elle la Solution pour les futurs professionnels du football ?



Graphe N°85 le rôle des centres de formation

Les joueurs ont confirmé que la formation pour les futurs footballeurs est déterminante pour la totalité des talents sportifs, le centre de formation représente une préférence pour les futurs footballeurs avec un pourcentage de 58%, suivi en deuxième position par les académies de football et les différentes structures scolaires (CEM et lycée sportif) avec un pourcentage de 22%, et en troisième position les écoles de football avec un pourcentage de 20%.

32-Est - ce que l'investissement sur le capital joueur représente un risque ?



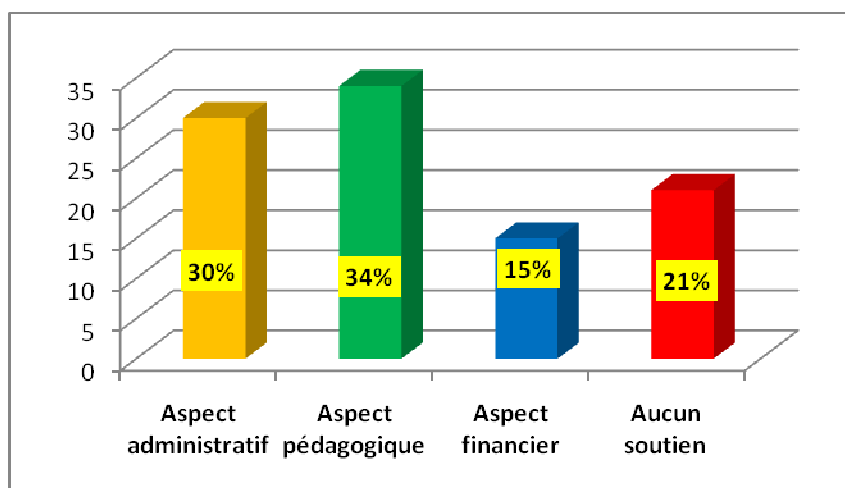
Graphe N°86 :le risque sur l'investissement du capital joueur

Selon le graphe N°86 les joueurs de football ont confirmé que l'investissement sur le capital joueur représente un risque, qui se réside notamment dans l'échec sportif avec un pourcentage de

32% les blessures sportives représentent un pourcentage de 28 %, une mauvaise intégration dans le groupe dû à l'absence d'accompagnement des joueurs avec un pourcentage de 22%.

Le reste des joueurs avec un pourcentage de 18% ont confirmé qu'il n'ya pas de risque sur l'investissement du capital joueur.

33- Est-ce que les dirigeants soutiennent les actions des formateurs ?

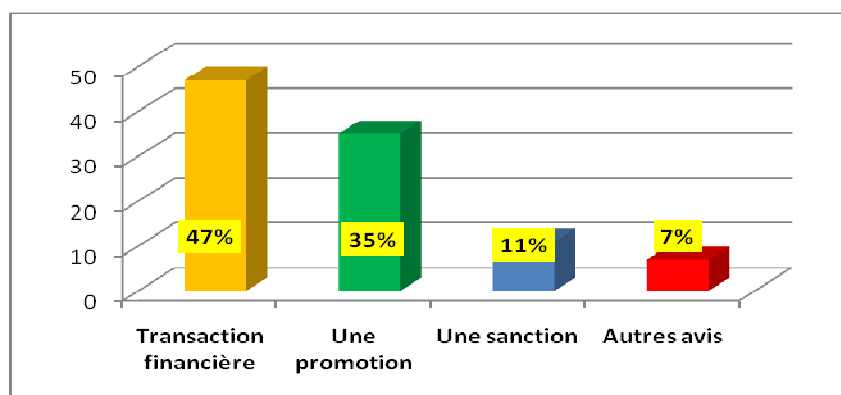


Graphe N°87 : le soutien des dirigeants pour la formation

Les footballeurs ont confirmé que les dirigeants apportent un soutien administratif avec un pourcentage de 30% concernant l'axe de formation des jeunes talents sportif, 34% pour le soutien des dirigeants pour la formation sur l'aspect pédagogique, 15% de soutien sur l'aspect financier concernant l'opération de formation, par contre 21% des joueurs ont confirmé que les dirigeants n'accorderont aucun soutien pour la formation des jeunes footballeurs.

3-3-2 Axe recrutement et transfert :

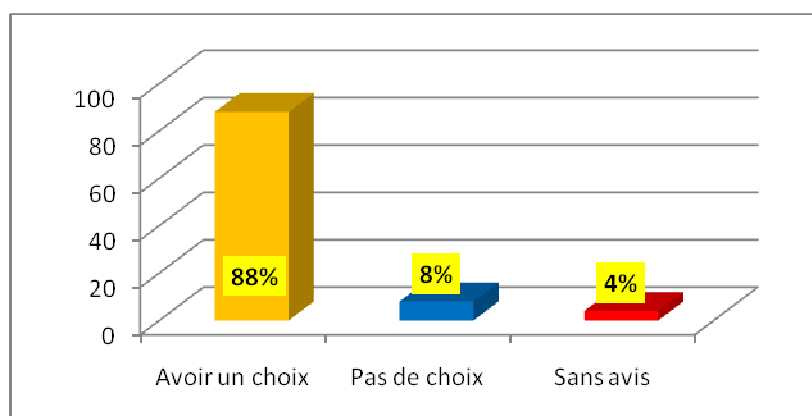
34- Que représente pour vous l'opération de recrutement ou de transfert ?



Graphe N°88: l'utilité de l'opération de recrutement et de transfert d'après les joueurs.

L'opération de recrutement et de transfert représente pour les 47 % des joueurs une transaction financière, par contre 35 % des footballeurs considèrent les deux opérations de transfert et de recrutement une promotion, les 11 % des joueurs pensent que les deux opérations représentent une sanction pour eux, 04 % qui restent ont d'autres avis.

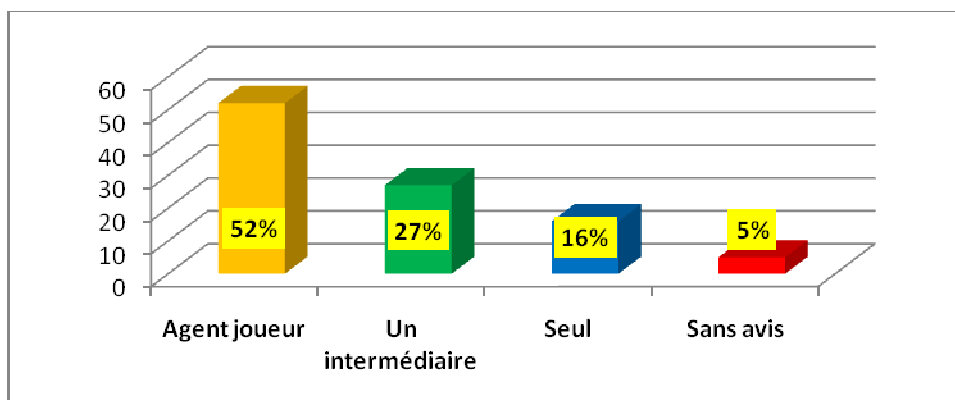
35- Est-ce que vous aviez un choix lors d'un recrutement ou un transfert ?



Graphe N°89: le choix lors d'un recrutement ou un transfert d'après les joueurs.

Se référant au graphe N°89 la majorité des joueurs avec un pourcentage de 88%, ont confirmé qu'ils ont un choix lors de l'opération de recrutement ou de transfert, par contre 8 % des footballeurs ont confirmé qu'ils n'ont pas de choix lors des deux opérations, Les 4% des joueurs qui restent n'ont pas donné d'avis.

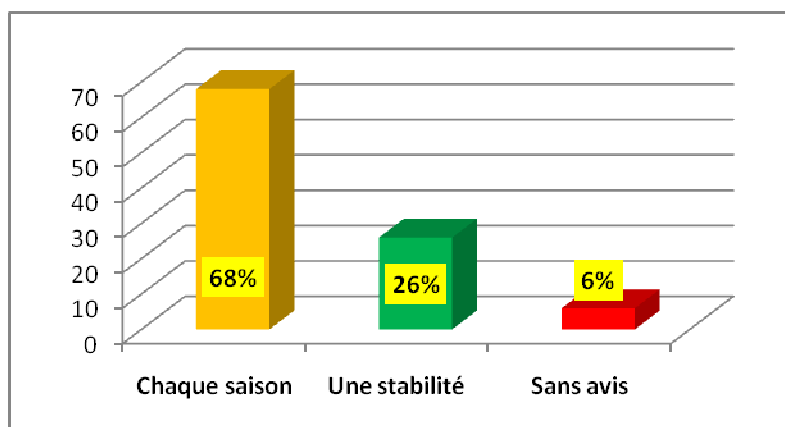
36- Comment vous négociez votre recrutement ou transfert ?



Graphe N°90 : les négociations du recrutement et de transfert d'après les joueurs.

Le premier groupe des joueurs avec un pourcentage de 52 % ont confirmé qu'ils utilisent les prestations des agents-joueurs, par rapport à 27 % des footballeurs qui utilisent d'autres intermédiaires tels que les dirigeants, entraîneurs, joueurs et les médias; par contre 16 % des footballeurs qui ont confirmé qu'ils négocient leurs contrats de recrutement et de transfert seul, les 5 % des joueurs qui restent n'ont pas donné d'avis.

37- Est-ce que vous optez pour un recrutement ou transfert chaque saison sportive?



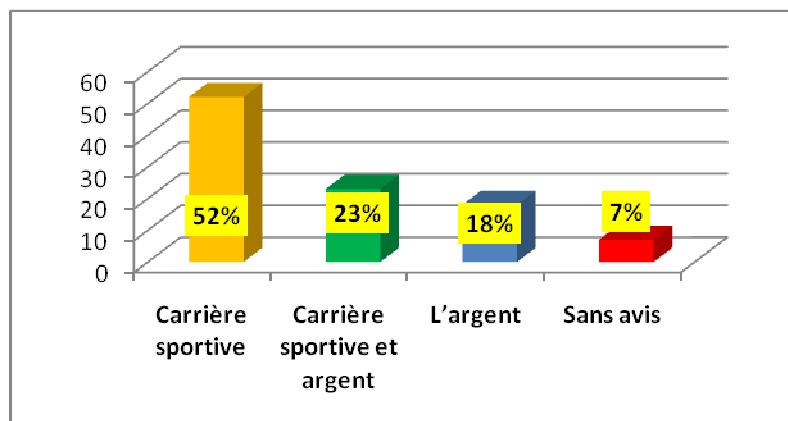
Graphe N°91 : le % de recrutement ou transfert chaque saison sportive d'après les joueurs.

La majorité des footballeurs avec un pourcentage de 68 % ont confirmé qu'ils veulent changer de club chaque saison ; et optent pour une durée minimum avec les clubs de football, par rapport à 26% qui cherchent la stabilité ; cela nous permet de conclure qu'il y a une instabilité, et les deux opérations de recrutement et de transfert sont considérées comme une transaction financière centrée

essentiellement sur des critères commerciaux. Le reste avec un pourcentage de 6% des joueurs n'ont pas donné d'avis.

Les motifs évoqués par les footballeurs sont multiples, acquérir plus d'expériences à travers ces deux opérations et maximiser leurs bénéfices financiers.

38- Quels sont les motifs, qui vous encouragent à accepter l'opération de recrutement ou de transfert ?



Graphe N°92 : les motifs, qui encouragent l'opération de recrutement ou de transfert d'après les joueurs.

Le premier groupe des joueurs avec un pourcentage de 52% ont confirmé que les motifs, qui les encouragent à accepter l'opération de recrutement ou de transfert c'est leurs carrière sportive, parallèlement le deuxième groupe des footballeurs ont confirmé avec un pourcentage de 23% que les motifs d'accepter les deux opérations de recrutement et de transfert sont la carrière sportive et l'argent,

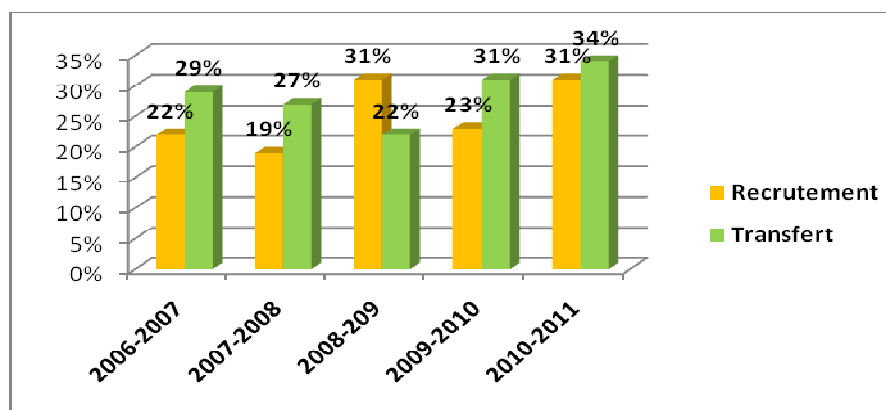
Le troisième groupe avec un pourcentage de 18% ont confirmé que les motifs qui les encouragent à effectuer les deux opérations est l'argent, le reste avec un pourcentage de 7% n'ont pas donné d'avis.

39- Est-ce que vous optez pour une carrière stable au niveau d'un club ?

L'opinion de stabilité est déterminant pour 59 % des footballeurs, leurs permettant de promouvoir leurs carrières sportives, par rapport à 20 % des joueurs qui ne partagent pas cet avis, et optent pour changer le club, les motifs évoqués par les joueurs sont axés notamment sur la rentabilité de leurs sources financières, et la gestion de leur carrière sportive.

Les 14% des joueurs optent pour une carrière de nomade afin de maximiser leurs bénéfices financiers sachant que le marché de recrutement et de transfert est instable, le reste des joueurs qui représente un pourcentage de 7% n'ont pas donné d'avis.

40-Quelle est par années et par clubs le nombre de votre recrutement et transfert?

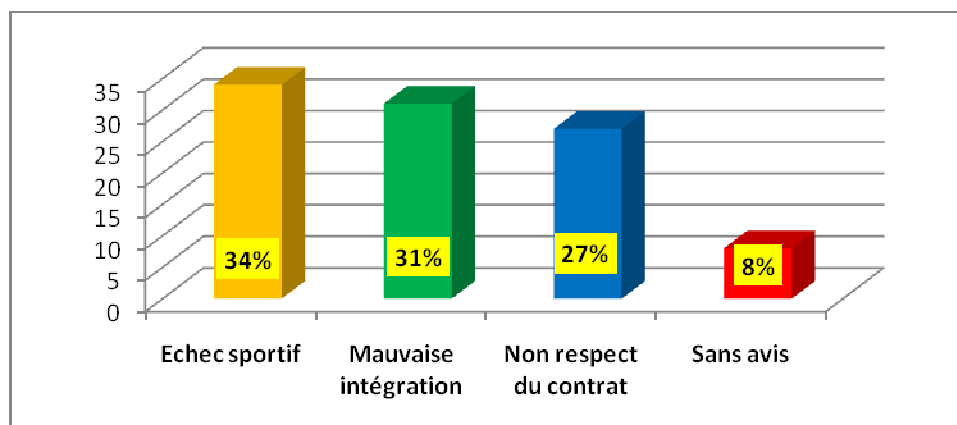


Graphe N°93 : le nombre de recrutement et de transfert par année d'après les joueurs.

Selon le graphe N°93 nous constatons que les deux opérations de recrutement et de transfert sont régulières, et presque équilibré, reste qu'il ya une prédominance du transfert, par rapport à l'opération de recrutement, le pourcentage enregistré pour les deux opérations durant les cinq dernières années ne dépasse pas le 1/3 de l'effectif de chaque club.

Ces chiffres expriment le nombre de transactions de ces deux opérations qui est très significatif. La prise de décision lors de recrutement et le transfert sont basés sur une réflexion, qui nous paraît importante. Les deux opérations sont de nature risquée, le principal motif est de maximiser les profits financiers, et gérer la carrière sportive.

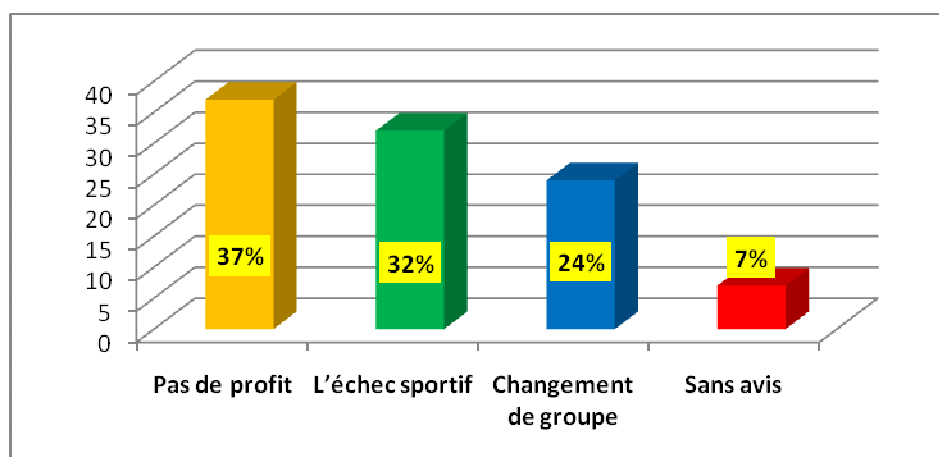
41- Quels sont les risques et les contraintes pour vous lors de votre recrutement?



Graphe N°94 : les risques de l'opération de recrutement.

Selon le graphe N°94 les footballeurs énumèrent les risques et les contraintes qu'ils rencontrent lors de l'opération de recrutement ; l'échec sportif et les contres performances avec un pourcentage de 34% , le changement de groupe d'appartenances qui induit une mauvaise intégration avec un pourcentage de 31%, le non respect du contrat de recrutement notamment le chapitre de rémunération représente un pourcentage de 27% , le reste des joueurs n'ont pas donné d'avis avec un pourcentage de 8%.

42-Quels sont les risques et les contraintes pour vous lors de votre transfert?



Graphe N°95 : les risques de l'opération de transfert

Se référant au graphe N° 95 les footballeurs énumèrent les risques et les contraintes qu'ils rencontrent lors de l'opération de transfert, le premier risque réside dans le montant financier de l'opération de transfert qui ne reflète pas la valeur du joueur avec un pourcentage de 37% : le

deuxième point réside dans l'échec sportif dû à plusieurs variables avec un pourcentage de 32%, le troisième risque réside dans le changement du groupe qui peu provoquer un mauvaise intégration avec un pourcentage de 24%. Le reste n'ont pas donné d'avis avec un pourcentage de 7%.

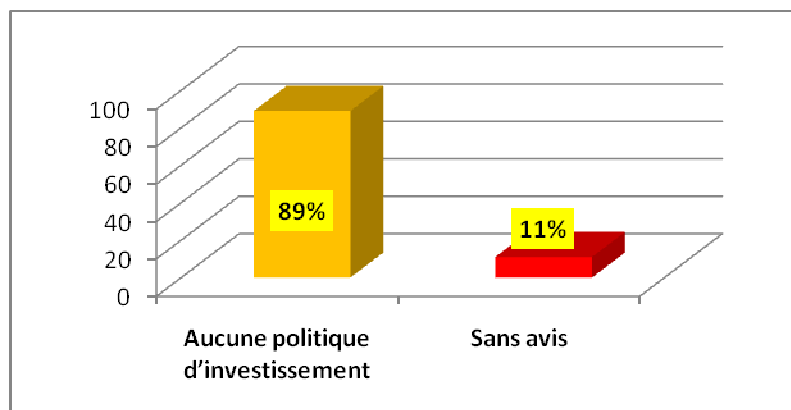
43- Dans le cas de votre recrutement ou transfert que souhaitez-vous apporter au club ?

La majorité des footballeurs confirment qu'il y'a plus d'avantages que d'inconvenant lors des deux opérations de recrutement et de transfert.

L'ensemble des footballeurs pensent à apporter un plus en terme de résultats sportifs (produire des performances sportives), et assurer d'avantage leurs carrières sportives et maximiser les profits financiers. Les points forts sont : l'amélioration de leurs capitaux d'expérience, maximiser leurs profits financiers, et produire des performances.

3-3-3- Axe financier

44-Est-ce qu'il ya une politique d'investissement, concernant la formation des jeunes joueurs prometteurs ?

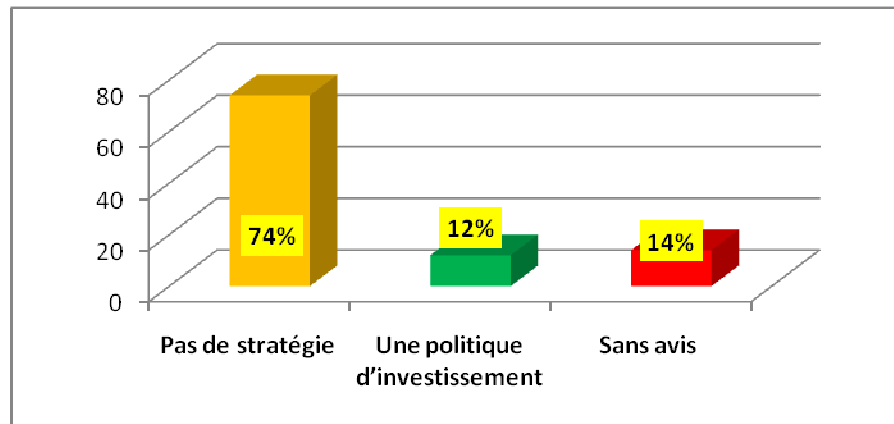


Graphe N°96 : la politique d'investissement pour la formation des jeunes joueurs.

A l'unanimité avec un pourcentage de 89% les joueurs ont confirmé qu'il n'ya aucune politique d'investissement, concernant la formation des jeunes joueurs prometteurs et la stratégie des dirigeants est orientées vers l'équipe senior.

Le reste des joueurs avec un pourcentage de 11% n'ont pas donné d'avis.

45- Est-ce que la stratégie d'investissement des clubs est orientée vers la formation des jeunes footballeurs ?



Graphique N°97: la stratégie de la formation des jeunes footballeurs.

Selon le graphique N°97 les joueurs ont confirmé avec un pourcentage relativement absolu de 74% l'absence d'une stratégie d'investissement des clubs vers la formation des jeunes footballeurs, par contre 12% ont confirmé l'existence d'une politique d'investissement des clubs qui est orientée vers la formation des jeunes footballeurs, le reste avec un pourcentage de 14% n'ont pas donné d'avis.

46- Est-ce que la stratégie d'investissement des clubs est orientée vers le recrutement des joueurs près à l'emploi ?

L'avis des joueurs concernant la stratégie d'investissement des clubs est orientée vers le recrutement des joueurs près à l'emploi est partagé entre des négations avec un pourcentage de 69%, et confirmation avec un pourcentage de 23%, le reste des joueurs avec un pourcentage de 8% n'ont pas donné d'avis.

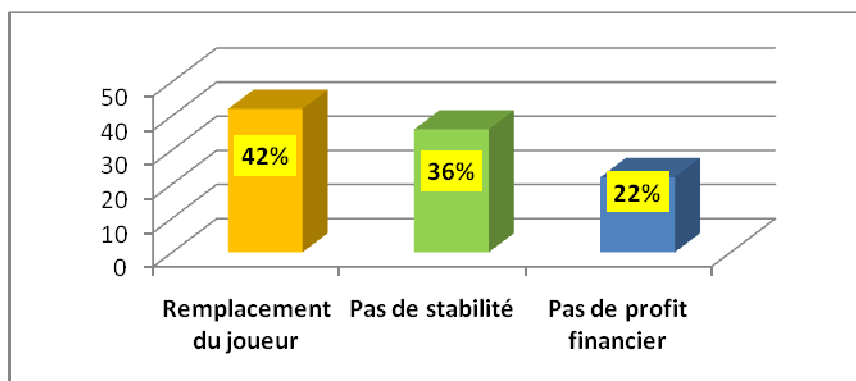
3-4 L'analyse de la valeur proportionnelle traitée par le logiciel de statistique SPSS.

Nous avons traités les mêmes questions pour les trois échantillons.

1-Quels sont les risques à prendre lors d'un transfert d'un nouveau footballeur ?

Le tableau N°14: les risques à prendre lors d'un transfert d'un nouveau footballeur d'après les dirigeants

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
le remplacement du joueur	11	42	1.462	5.99	2	4.81E-01	DNS
pas de stabilité	9	36					
pas de profit financier	6	22					
Somme	25	100					



Graphe N°18 : les risques de transfert des footballeurs d'après les dirigeants

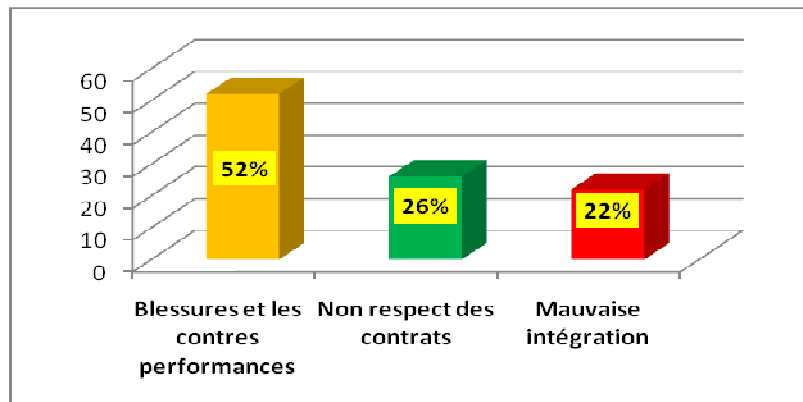
Selon le tableau N°14 qui représente l'avis des gestionnaires par rapport aux risques lors de transfert d'un nouveau joueur de football.

Nous constatons que le Kh2 calculé a une valeur de 1.462 qui est inférieure au Kh2 critique(5.99; avec un degré de liberté de 2 et une probabilité d'erreur < 0.05) ce qui démontre qu'il n'y a pas de différence significative entre les trois motifs proposés par les gestionnaires, et la réponse pour cette question est partagé entre les trois avis le partage est à savoir le remplacement du joueur avec un pourcentage de 42%, pas de stabilité avec 36%, et pas de profit financier avec 22%.

1-Quels sont les risques à prendre lors d'un transfert d'un nouveau footballeur ?

Le tableau N°15 les risques à prendre lors d'un transfert d'un nouveau footballeur d'après les entraîneurs.

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
blessures et les contres performances	31	52	9.30	5.99	2	9.56E-03	DS
non-respect des contrats	16	26					
mauvaise intégration	13	22					
Somme	60	100					



Graphe N°56 : les risques de transfert d'un nouveau footballeur d'après les entraîneurs

Selon le tableau N°20 qui traite l'avis des entraîneurs par rapport aux risques lors de transfert d'un nouveau joueur de football nous constatons que le Kh2 calculé a une valeur de 9.30 qui est supérieure au Kh2 critique(5.99 avec un de gré de liberté de 2, et une probabilité d'erreur < 0.05); cela signifie qu'il ya une différence significative entre les trois avis.

Le pourcentage enregistré pour les trois variantes sont répartie selon le tableau 20, le premier avis à savoir les blessures et les contres performances est de 52%, par rapport au deuxième avis le non

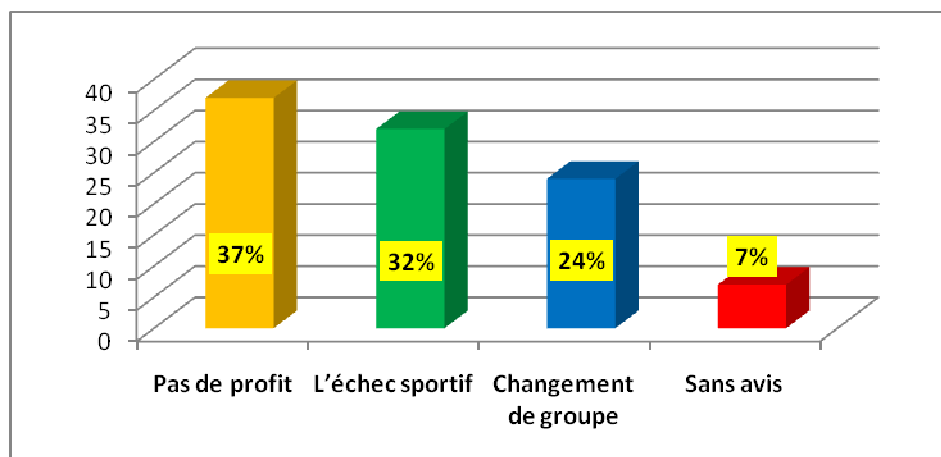
respect des contrats avec un pourcentage de 26%, et le troisième avis (une mauvaise intégration) avec un pourcentage de 22%.

Cela nous permet de dire que le premier handicap de recrutement réside dans les blessures et les contres performances d'après les avis des entraîneurs.

1-Quels sont les risques et les contraintes pour vous lors de votre transfert?

Le tableau N°16 les risques à prendre lors d'un transfert d'un nouveau footballeur d'après les footballeurs.

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
pas de profit financier	37	37	20.72	7.81	3	1.20E-04	DS
l'échec sportif	32	32					
changement de groupe	24	24					
sans avis	7	7					
Somme	100	100					



Graphe N°95 : les risques de transfert d'un nouveau footballeur d'après les footballeurs.

Ce référant au tableau N°16 qui traite l'avis des footballeurs, concernant les risques a prendre lors de transfert d'un nouveau joueur de football.

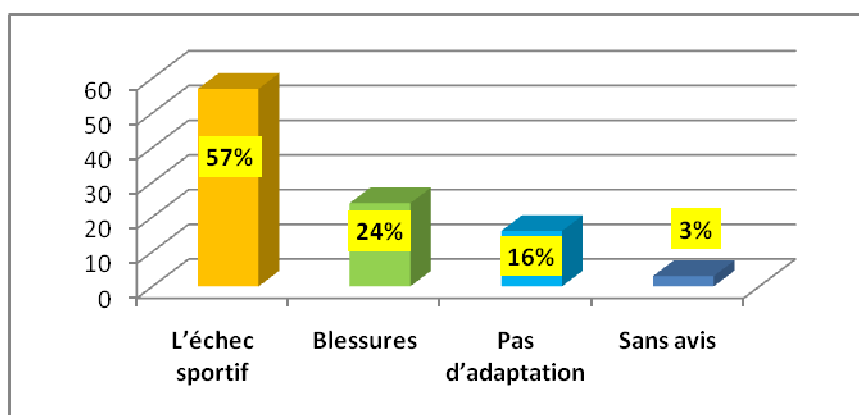
Nous constatons que le Kh2 calculé a une valeur de 20.72 qui est supérieure au Kh2 critique (7.81; avec un degré de liberté de 3 et une probabilité d'erreur < 0.05) ce qui démontre qu'il ya

une différence significative entre les quatre motifs proposés par les footballeurs, et l'avis est partagé entre la première et la deuxième proposition ; à savoir pas de profit financier avec 37% , et l'échec sportif avec 32%.

2-Quels sont les risques à prendre lors d'un recrutement d'un nouveau footballeur ?

Le tableau N°17 les risques à prendre lors d'un recrutement d'un nouveau footballeur d'après les dirigeants

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
l'échec sportif	14	57	14.84	7.81	3	1.96E-03	DS
Blessures	6	24					
pas d'adaptation	4	16					
sans avis	1	3					
Somme	25	100					



Graphe N°19: les risques de recrutement des footballeurs d'après les dirigeants.

Ce référant au tableau N°17 qui traite l'avis des dirigeants, concernant les risques a prendre lors de recrutement d'un nouveau joueur de football.

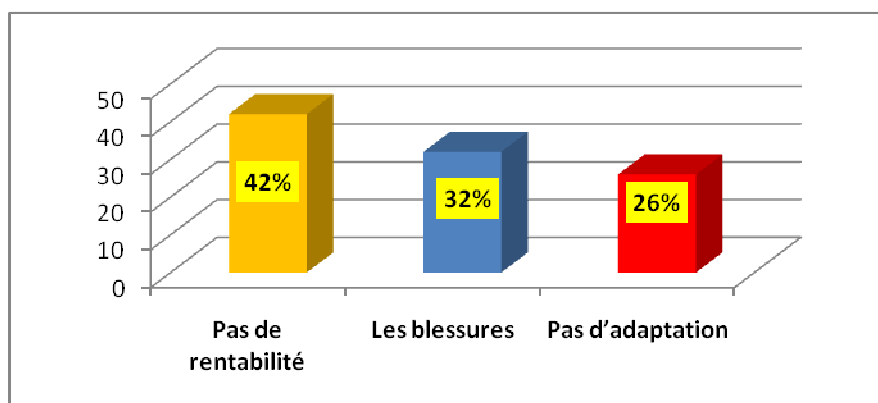
Nous constatons que le Kh2 calculé a une valeur de 14.84 qui est supérieure au Kh2 critique (7.81; avec un degré de liberté de 3 et une probabilité d'erreur < 0.05) ce qui démontre qu'il ya une différence significative entre les quatre motifs proposés par les footballeurs, et l'avis des

dirigeants est orienté vers la première variante à savoir l'échec sportif qui enregistre un pourcentage de 57%.

2-Quels sont les risques à prendre lors d'un recrutement d'un nouveau footballeur ?

Le tableau N°18 : les risques à prendre lors d'un recrutement d'un nouveau footballeur d'après les entraîneurs.

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
pas de rentabilité	25	42	2.1	5.99	2	3.50E-01	DNS
les blessures	19	32					
pas d'adaptation	16	26					
Somme	60	100					



Graphique N°55 les risques à prendre lors d'un recrutement d'un nouveau footballeur d'après les entraîneurs

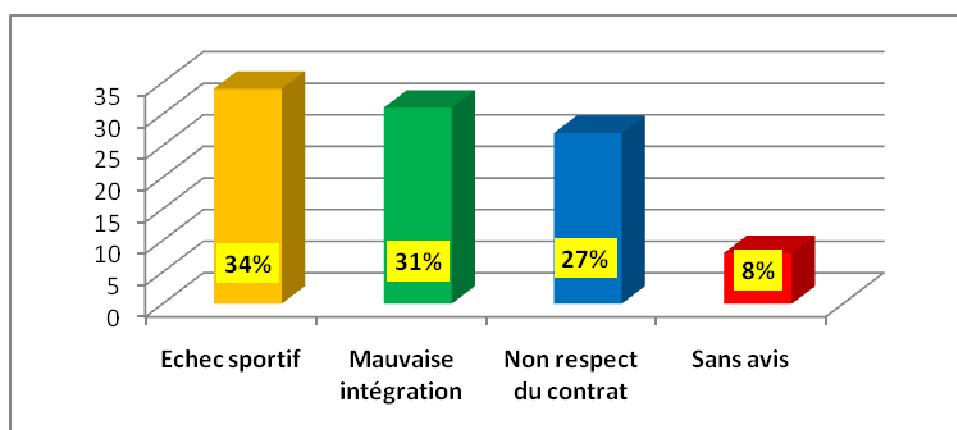
Selon le tableau N°18 qui traite l'avis des entraîneurs, concernant les risques à prendre lors d'un recrutement d'un nouveau footballeur.

Le Kh2 calculé a une valeur de 2.1 qui est inférieure au Kh2 critique (5.99 avec un degré de liberté de 2 et une probabilité d'erreur < 0.05); cela signifie qu'il n'y a pas une différence significative entre les trois avis des entraîneurs à savoir (pas de rentabilité avec 42%, les blessures avec 32%, pas d'adaptation avec 26%).

2 -Quels sont les risques et les contraintes lors de votre recrutement?

Le tableau N°19 les risques à prendre lors d'un recrutement d'un nouveau footballeur d'après les footballeurs

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
non respect du contrat	27	27	16.40	7.81	3	9.39E-04	DS
mauvaise intégration	31	31					
échec sportif	34	34					
sans avis	8	8					
Somme	100	100					



Graphe N°94 : les risques à prendre lors d'un recrutement d'un nouveau footballeur d'après les Footballeur.

Ce référant au tableau N°19 qui traite l'avis des footballeurs, concernant les risques à prendre lors de recrutement d'un nouveau joueur de football.

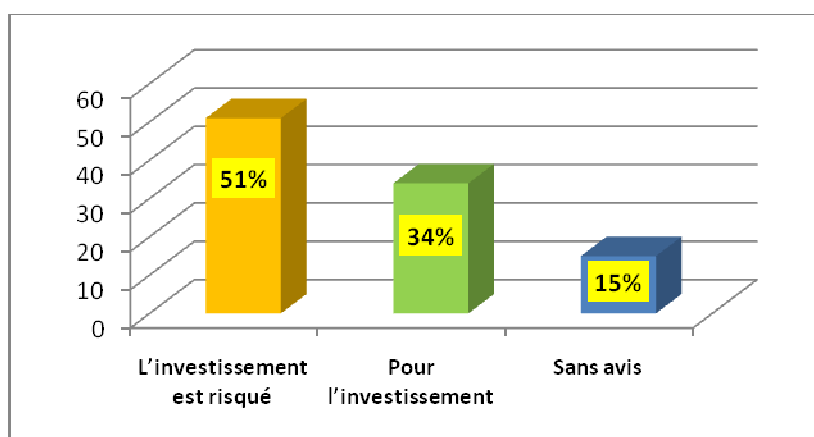
Nous constatons que le Kh2 calculé a une valeur de 16.40 qui est supérieure au Kh2 critique (7.81; avec un degré de liberté de 3 et une probabilité d'erreur < 0.05) ce qui démontre qu'il ya une différence significative entre les quatre avis proposés par les footballeurs.

La prédominance des avis est orientée vers les deux variantes, à savoir l'échec sportif qui enregistre un pourcentage de 34%, et une mauvaise intégration avec 31%.

3-Est-ce l'investissement sur le capital joueur est risqué ?

Le tableau N°20 : l'investissement sur le capital joueur d'après les dirigeants

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
L'investissement est risqué	13	51	4.692	5.99	2	9.58E-02	DNS
Pour l'investissement	9	34					
	4	15					
Somme	25	100					



Graphique N°32: le risque d'investissement sur le capital joueur d'après les dirigeants

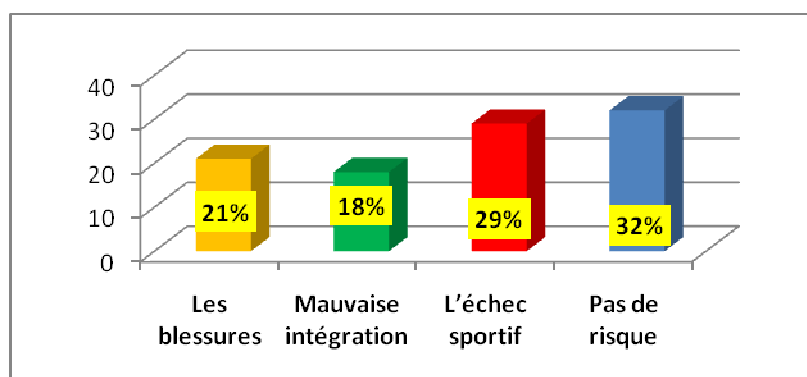
Selon le tableau N°20 qui traite l'avis des dirigeants, concernant les risques à prendre lors de l'investissement sur le capital joueur.

Le Kh2 calculé a une valeur de 4.692 qui est inférieure au Kh2 critique (5.99 avec un degré de liberté de 2 et une probabilité d'erreur < 0.05); cela signifie qu'il n'y a pas une différence significative entre les trois avis des dirigeants à savoir (l'investissement est risqué avec 51%, pour l'investissement avec 34%, et sans avis avec 15%)

3- Est - ce que l'investissement sur le capital joueur représente un risque ?

Le tableau N°21 l'investissement sur le capital joueur d'après les entraîneurs

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
Les blessures	13	21	2.67	7.81	3	4.46E-01	DNS
Mauvaise intégration	11	18					
L'échec sportif	17	29					
Pas de risque	19	32					
Somme	60	100					



Graphe N°45: les risques d'investissement sur le capital joueur d'après les entraîneurs.

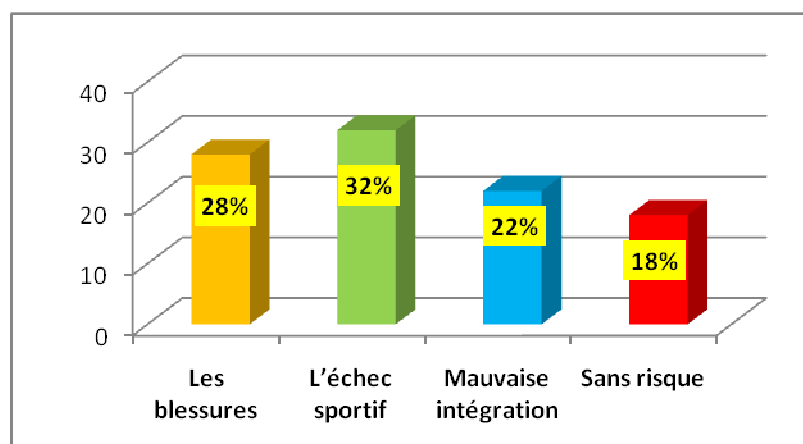
Ce référent tableau N°21 qui traite l'avis des entraîneurs, concernant les risques à prendre lors de l'investissement sur le capital joueur.

Le Kh2 calculé a une valeur de 2.67 qui est inférieure au Kh2 critique (7.81 avec un degré de liberté de 3 et une probabilité d'erreur < 0.05); cela signifie qu'il n'y a pas une différence significative entre les quatre avis des entraîneurs ; à savoir (l'investissement n'est pas risqué avec 32%, l'échec sportif avec 29%, les blessures avec 21%, et une mauvaise intégration avec 18%.

3-Est - ce que l'investissement sur le capital joueur représente un risque ?

Le tableau N°22: l'investissement sur le capital joueur d'après les joueurs

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
Les blessures	28	28	4.640	7.81	3	2.00E-01	DNS
L'échec sportif	32	32					
Mauvaise intégration	22	22					
Sans risque	18	18					
Somme	100	100					



Graph N°86: les risques d'investissement sur le capital joueur d'après les joueurs

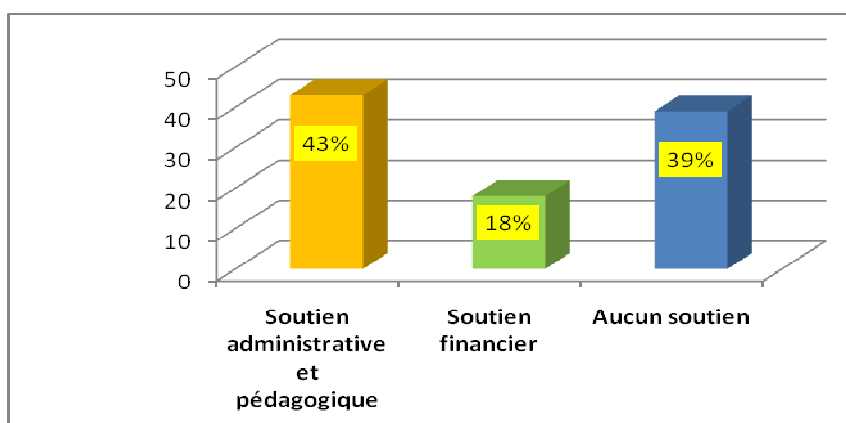
Selon le tableau N°22 qui traite l'avis des joueurs de football, concernant les risques à prendre lors de l'investissement sur le capital joueur.

Le Kh2 calculé a une valeur de 4.640 qui est inférieure au Kh2 critique (7.81 avec un degré de liberté de 3 et une probabilité d'erreur < 0.05); cela signifie qu'il n'y a pas une différence significative entre les quatre avis des footballeurs à savoir (l'échec sportif avec 32%, les blessures avec 28%, une mauvaise intégration avec 22%, et le quatrième avis à savoir il n'y a pas de risque avec 18%).

4- Est-ce que les dirigeants soutiennent les actions des formateurs ?

Le tableau N°23 : le soutien des dirigeants pour les actions de formations d'après les dirigeants

Reponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
Soutien administrative et pédagogique	11	43	2.385	5.99	2	3.03E-01	DNS
Soutien financier	5	18					
Aucun soutien	10	39					
Somme	25	100					



Graphe N°16 le soutien des dirigeants pour la formation.

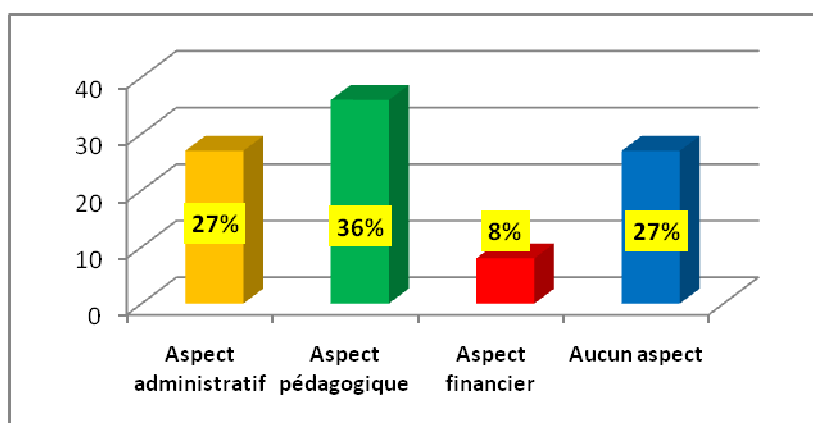
Ce référent au tableau N°23 qui traite l'avis des dirigeants, concernant leurs soutiens pour la formation des jeunes footballeurs.

Le Kh2 calculé a une valeur de 2.385 qui est inférieure au Kh2 critique (5.99 avec un degré de liberté de 2 et une probabilité d'erreur < 0.05); cela signifie qu'il n'y a pas une différence significative entre les trois avis des dirigeants à savoir (un soutien administrative et pédagogique avec 43%, aucun soutien pour la formation avec 39%, et un soutien financier avec 18%).

04- Est-ce que les dirigeants soutiennent les actions des formateurs ?

Le tableau N°24: le soutien des dirigeants pour les actions de formations d'après les entraîneurs

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
l'aspect administratif	16	27	10.267	7.81	3	1.64E-02	DS
l'aspect pédagogique	22	36					
l'aspect financier	5	8					
aucun soutien	17	29					
Somme	60	100					



Graphique N°46: le soutien des dirigeants envers les formateurs d'après les entraîneurs.

Selon le tableau N°24 qui traite l'avis des entraîneurs de football, concernant le soutien des dirigeants pour les actions de formations des joueurs.

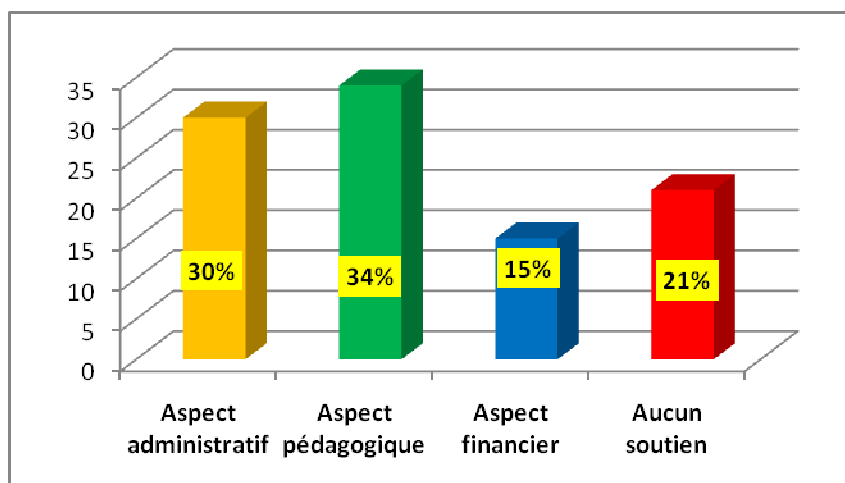
Le Kh2 calculé a une valeur de 10.267 qui est inférieure au Kh2 critique (7.81 avec un degré de liberté de 3 et une probabilité d'erreur < 0.05); cela signifie qu'il y a une différence significative entre les quatre avis des entraîneurs.

Nous remarquons une prédominance du soutien de la formation pour les jeunes footballeurs sur l'aspect pédagogique avec un pourcentage de 36%.

4- Est-ce que les dirigeants soutiennent les actions des formateurs ?

Le tableau N°25: le soutien des dirigeants pour les actions de formations d'après les joueurs

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
l'aspect administratif	30	30	8.88	7.81	3	3.09E-02	DNS
l'aspect pédagogique	34	34					
l'aspect financier	15	15					
aucun soutien	21	21					
Somme	100	100					



Graph N°87 le soutien des dirigeants pour la formation d'après les joueurs.

Selon le tableau N°25 qui traite l'avis des joueurs de football, concernant le soutien des dirigeants pour les actions de formations des joueurs.

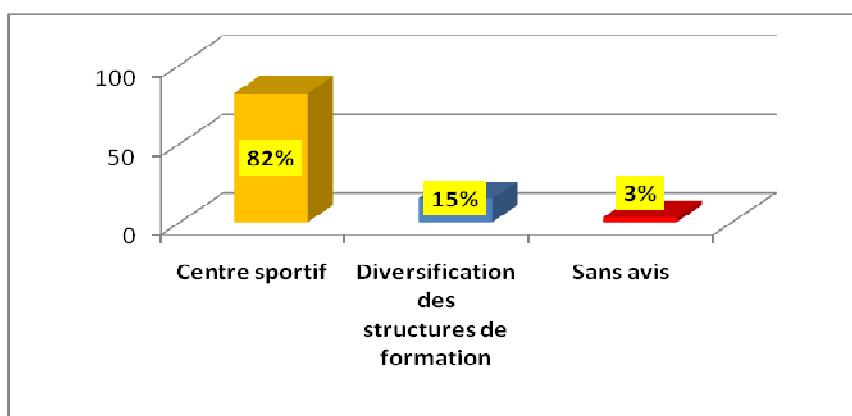
Le Kh2 calculé a une valeur de 8.88 qui est supérieure au Kh2 critique (7.81 avec un degré de liberté de 3 et une probabilité d'erreur < 0.05); cela signifie qu'il ya une différence significative entre les quatre avis des joueurs.

Nous remarquons une prédominance des deux premier avis à savoir le soutien sur l'aspect pédagogique avec 34%, et le deuxième avis l'aspect administratif avec 30%

05- Est-ce-que La mise en place des centres sportifs de haut niveau, serait-elle la solution pour les futurs professionnels du football ?

Le tableau N°26 : La mise en place des centres sportifs de haut niveau d'après les entraîneurs

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
Centre sportif	49	82	64.3	5.99	2	1.09E-14	DS
Diversification de structure de formation	9	15					
Sans avis	2	3					
Somme	60	100					



Graphique N°47: La mise en place des centres sportifs de haut niveau d'après les entraîneurs

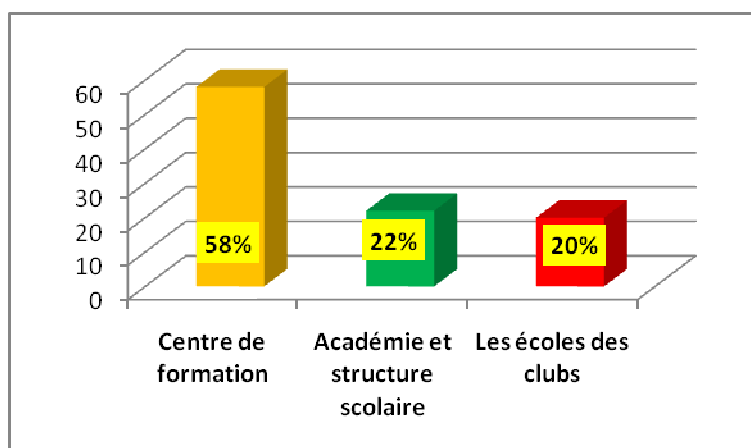
Ce référent au tableau N°26 qui traite l'avis des entraîneurs, concernant la mise en place des centres sportifs de haut niveau, serait-elle la solution pour les futurs professionnels du football.

Le Kh2 calculé a une valeur de 63.3 qui est supérieure au Kh2 critique (5.99 avec un degré de liberté de 2 et une probabilité d'erreur < 0.05); cela signifie qu'il ya une différence significative entre les trois avis des entraîneurs. La prédominance de la création des centres de formation est significative avec un pourcentage de 82%.

5- Est-ce-que La mise en place de centres sportifs de haut niveau, serait-elle la Solution pour les futurs professionnels du football ?

Le tableau N° 27 : La mise en place des centres sportifs de haut niveau d'après les joueurs

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
Centre de formation	58	58	27.44	5.99	2	1.10E-06	DS
Académie et structures scolaire	22	22					
Les écoles des clubs de football	20	20					
Somme	100	100					



Graphe N°85 le rôle des centres de formation de haut niveau d'après les joueurs

Selon le tableau N°27 qui traite l'avis des joueurs, concernant la mise en place de centres sportifs de haut niveau, serait-elle la Solution pour les futurs professionnels du football .

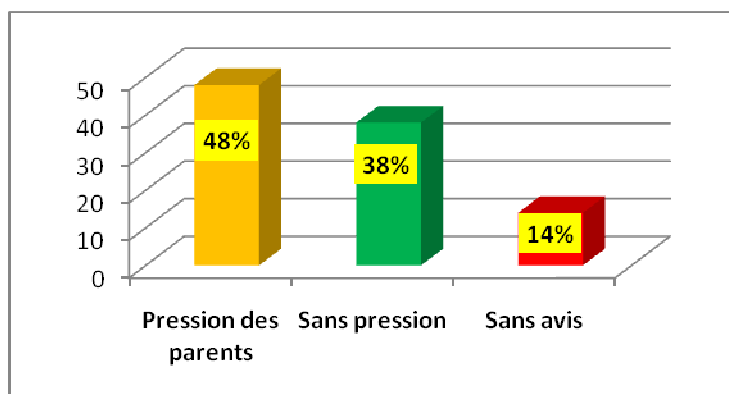
Le Kh2 calculé a une valeur de 27.44 qui est supérieure au Kh2 critique (5.99 avec un degré de liberté de 2 et une probabilité d'erreur < 0.05); cela signifie qu'il ya une différence significative

entre les trois avis des dirigeants, et la prédominance des avis d'après les joueurs est la création des centres de formation avec un pourcentage de 58%.

6- Est-ce que la famille des jeunes footballeurs pose des problèmes ou de pression durant la période de formation ?

Le tableau N°28 les pressions des familles des joueurs durant la période de formation d'après les dirigeants

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
Pression des parents	12	48	4.00	5.99	2	1.35E-01	DNS
Sans pression	10	38					
Sans avis	4	14					
Somme	25	100					



Graphe N°41 les pressions des parents des footballeurs d'après les dirigeants

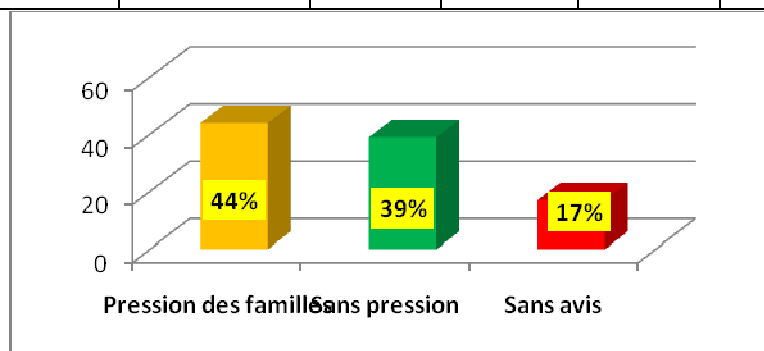
Ce référent au tableau N°28 qui traite l'avis des dirigeants, concernant les pressions des familles des jeunes footballeurs qui posent des problèmes durant la période de formation.

Le Kh2 calculé a une valeur de 4.00 qui est inférieure au Kh2 critique (5.99 avec un degré de liberté de 2 et une probabilité d'erreur < 0.05); cela signifie qu'il n'y a pas de différence significative entre les trois avis des dirigeants.

6- Est-ce que la famille des jeunes footballeurs pose des problèmes ou de pression durant la période de formation ?

Le tableau N°29: les pressions des familles des joueurs durant la période de formation d'après les entraîneurs

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
Pression des familles	26	44	7.356	5.99	2	2.53E-02	DS
Sans pression	23	39					
Sans avis	10	17					
Somme	60	100					



Graphique N°59 : les problèmes causés par les parents des jeunes footballeurs d'après les entraîneurs.

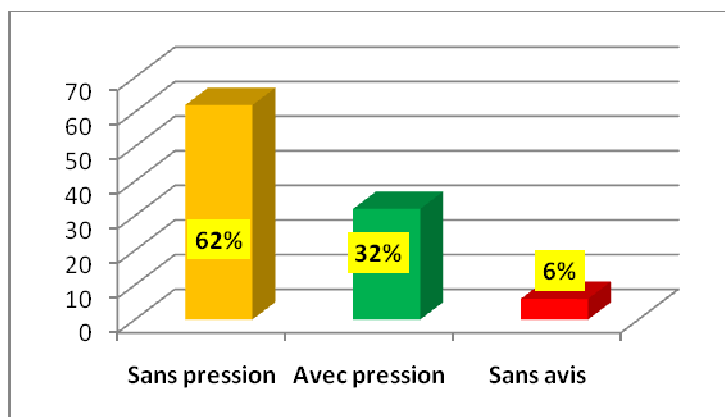
Ce référent au tableau N°29 qui traite l'avis des entraîneurs, concernant les pressions des familles des jeunes footballeurs qui posent des problèmes durant la période de formation.

Le Kh2 calculé a une valeur de 7.356 qui est supérieure au Kh2 critique (5.99 avec un degré de liberté de 2 et une probabilité d'erreur < 0.05); cela signifie qu'il ya une différence significative entre les trois avis des entraîneurs, et La prédominance des avis est partagé entre (les pressions des familles avec un pourcentage de 44%, et sans pression avec un pourcentage de 39%).

6- Est –ce que la famille des jeunes footballeurs pose des problèmes ou de pression durant la période de formation ?

Le tableau N°30 les pressions des familles des joueurs durant la période de formation d'après les joueurs

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
Sans pression	62	62	47.120	5.99	2	5.86E-11	DS
Avec pression	32	32					
Sans avis	6	6					
Somme	100	100					



Graphe N°81 : les problèmes causés par les parents des jeunes footballeurs d'après les joueurs.

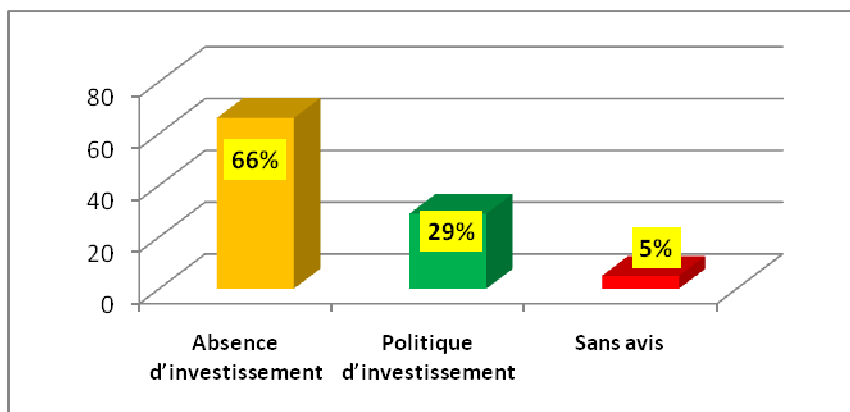
Ce réfèrent au tableau N°30 qui traite l'avis des joueurs, concernant les pressions des familles des jeunes footballeurs qui posent des problèmes durant la période de formation.

Le Kh2 calculé a une valeur de 42.120 qui est supérieure au Kh2 critique (5.99 avec un degré de liberté de 2 et une probabilité d'erreur < 0.05); cela signifie qu'il ya une différence significative entre les trois avis des joueurs, et la prédominance des avis d'après les joueurs (qu'il n'ya pas de pression de la part des parents des joueurs avec un pourcentage de 62%).

7- Est-ce qu'il ya une politique d'investissement, concernant la formation des jeunes joueurs prometteurs ?

Le tableau N°31 La politique d'investissement, concernant la formation des jeunes joueurs prometteurs d'après les dirigeants

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
Absence d'investissement	17	66	15.68	5.99	2	3.94E-04	DS
Une politique d'investissement	7	29					
Sans avis	1	5					
Somme	25	100					



Graphe N°36 la politique d'investissement, concernant la formation des jeunes joueurs d'après les dirigeants.

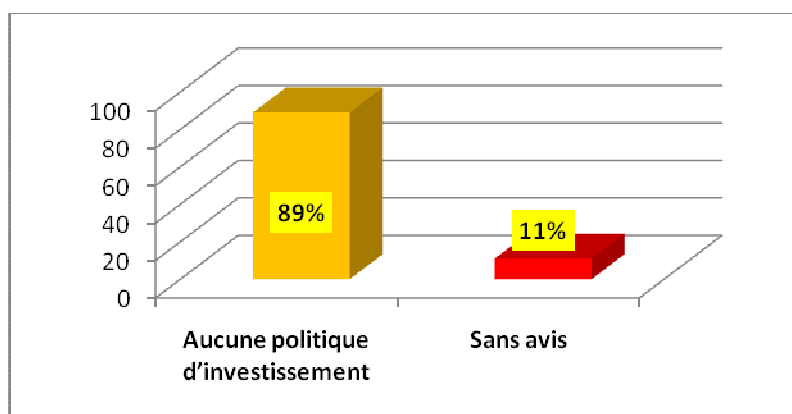
Ce référent au tableau N°31 qui traite l'avis des dirigeants, concernant La politique d'investissement et la formation des jeunes joueurs prometteurs.

Le Kh2 calculé a une valeur de 15.68 qui est supérieure au Kh2 critique (5.99 avec un degré de liberté de 2 et une probabilité d'erreur < 0.05); cela signifie qu'il ya une différence significative entre les trois avis des joueurs, et la prédominance des avis d'après les dirigeants (l'absence d'investissement avec 66%).

7-Est-ce qu'il ya une politique d'investissement, concernant la formation des jeunes joueurs prometteurs ?

Le tableau N°32 La politique d'investissement, concernant la formation des jeunes joueurs prometteurs d'après les joueurs

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
Aucune politique d'investissement	89	89	60.84	3.84	1	6.19E-15	DS
Sans avis	11	11					
Somme	100	100					



Graphe N°96: la politique d'investissement pour la formation des jeunes joueurs.

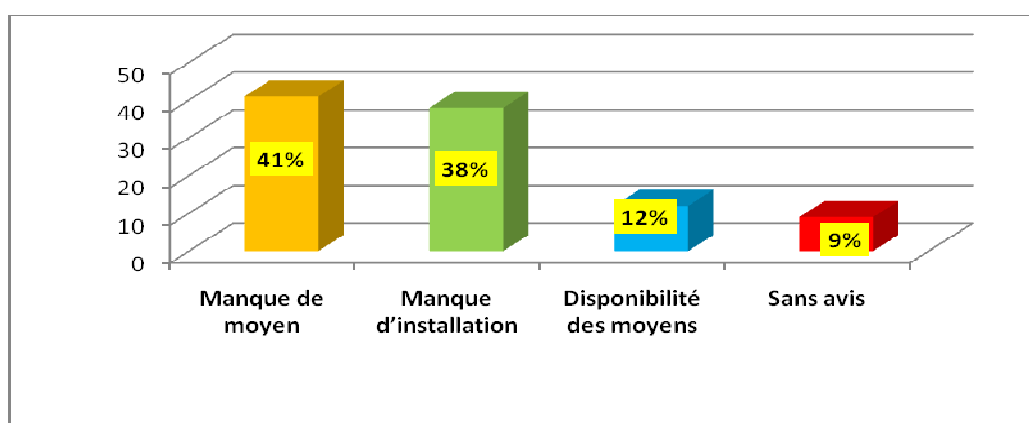
Ce référent au tableau N°32 qui traite l'avis des joueurs, concernant La politique d'investissement et la formation des jeunes joueurs prometteurs.

Le Kh2 calculé a une valeur de 60.84 qui est supérieure au Kh2 critique (5.99 avec un degré de liberté de 1 et une probabilité d'erreur < 0.05); cela signifie qu'il ya une différence significative entre les deux avis des joueurs, et la prédominance est orientée vers l'inexistence d'une politique d'investissement avec un pourcentage significatif de 89%.

8-Est-ce-que les moyens mis en place pour la préparation des footballeurs sont suffisantes et efficacement utilisés?

Le tableau N°33 les moyens mis en place pour la préparation des footballeurs d'après les entraineurs

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
Manque de moyen	25	41	21.867	7.81	3	6.95E-05	DS
Manque d'installation	23	38					
Disponibilité des moyens d'entrainement	7	12					
Sans avis	5	9					
Somme	60	100					



Graphe N°42: les moyens mis à la disposition des footballeurs pour la formation d'après les entraineurs.

Selon le tableau N°33 qui traite l'avis des entraîneurs de football, concernant les moyens mis en place pour la préparation des footballeurs.

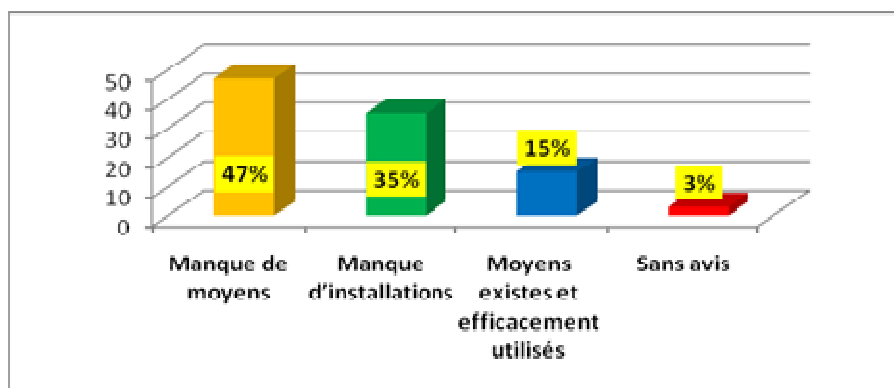
Le Kh2 calculé a une valeur de 21.867 qui est supérieure au Kh2 critique (7.81 avec un degré de liberté de 3 et une probabilité d'erreur < 0.05); cela signifie qu'il ya une différence significative entre les quatre avis des entraîneurs.

Nous remarquons une prédominance des deux premier avis à savoir le manque de moyen avec 41%, et le manque d'installation avec 38%.

8-Est-ce-que les moyens mis en place pour la préparation des footballeurs sont suffisantes et efficacement utilisés?

Le tableau N°34 les moyens mis en place pour la préparation des footballeurs sont suffisantes et efficacement utilisés d'après les joueurs

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
Manque de moyen d'entrainement	47	47	46.72	7.81	3	3.99E-10	DS
Manque d'installation sportive	35	35					
Les moyens existes et efficacement utilisés	15	15					
Sans avis	3	3					
Somme	100	100					



Graphe N°62 : les moyens mis à la disposition des footballeurs pour la formation d'après les joueurs.

Ce référent au tableau N°34 qui traite l'avis des joueur de football, concernant les moyens mis en place pour la préparation des footballeurs.

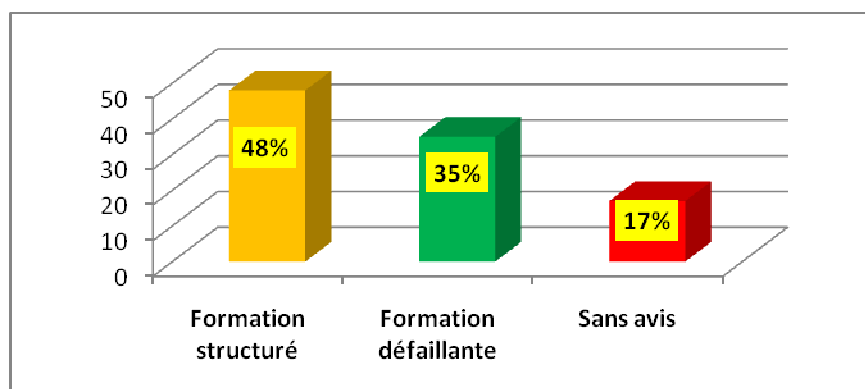
Le Kh2 calculé a une valeur de 46.72 qui est supérieure au Kh2 critique (7.81 avec un degré de liberté de 3 et une probabilité d'erreur < 0.05); cela signifie qu'il ya une différence significative entre les quatre avis des joueurs.

Nous remarquons une prédominance des deux premier avis à savoir le manque de moyen avec 47%, et le manque d'installation avec 35%.

9- Est-ce-que Les parcours des footballeurs se réalisent, à l'intérieur d'un système de formation organisé et institutionnalisé ?

Le tableau N°35 : Les parcours de la formation des footballeurs d'après les entraineurs

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
Une formation structurée	29	48	9.10	5.99	2	1.06E-02	DS
Une formation défailante	21	35					
Sans avis	10	17					
Somme	60	100					



Graphe N°49: Les parcours des footballeurs en formation d'après les entraineurs

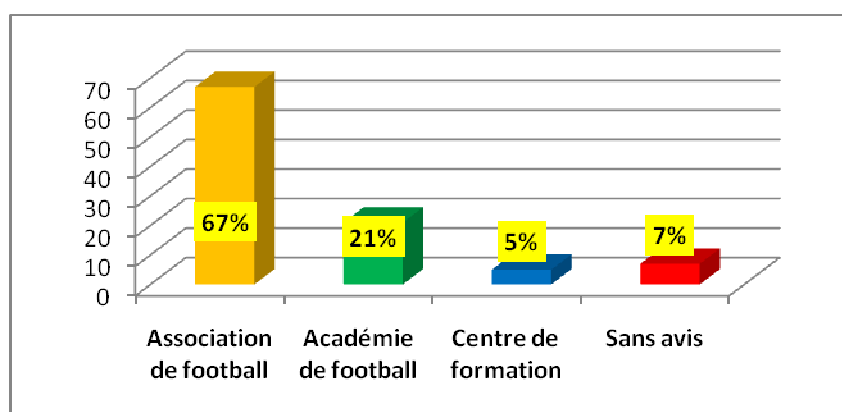
Ce référent au tableau N°35 qui traite l'avis des entraîneurs de football, concernant le système de formation, et le parcours des footballeurs.

Le Kh2 calculé a une valeur de 9.10 qui est supérieure au Kh2 critique (5.99 avec un degré de liberté de 2 et une probabilité d'erreur < 0.05); cela signifie qu'il ya une différence significative entre les trois avis des joueurs, et la prédominance des avis d'après les entraîneurs tends vers une formation structurée avec 48%.

9-Est-ce-que Les parcours des footballeurs se réalisent, à l'intérieur d'un système de formation organisé et institutionnalisé ?

Le tableau N°36: Les parcours de la formation des footballeurs d'après les joueurs

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
Au sein de l'association sportive	67	67	100.16	7.81	3	1.44E-21	DS
Académie de football	21	21					
Centre de formation de FB	5	5					
Sans avis	7	7					
Somme	100	100					



Graphe N°61: les parcours de système de formation des footballeurs d'après les joueurs.

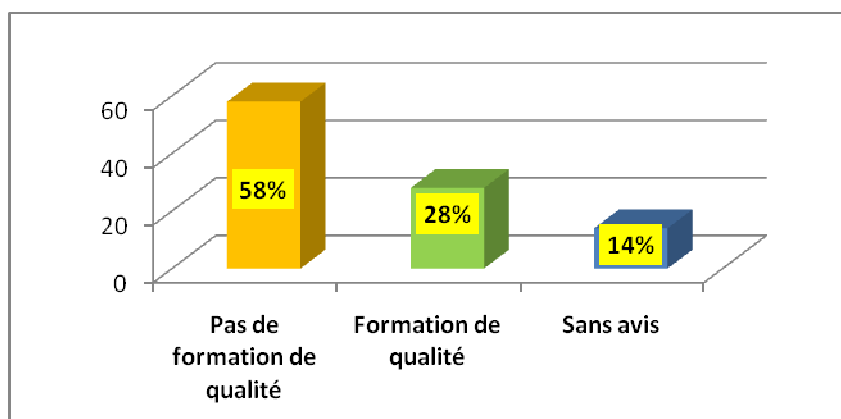
Ce référent au tableau N°36 qui traite l'avis des joueurs de football, concernant le système de formation, et le parcours des footballeurs.

Le Kh2 calculé a une valeur de 100.16 qui est supérieure au Kh2 critique (7.81 avec un degré de liberté de 3 et une probabilité d'erreur < 0.05); cela signifie qu'il ya une différence significative entre les quatre avis des joueurs, et la prédominance des avis d'après les joueurs est orientée vers une formation au sein des associations sportives avec un pourcentage de 67%.

10- Est –ce que votre club sportif est producteur des footballeurs de qualité ?

Le tableau N°37 : Le club sportif formateur des footballeurs de qualité d'après les dirigeants

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
Formation de qualité	7	28	7.462	5.99	2	2.40E-02	DS
Pas de formation de qualité	15	58					
Sans avis	4	14					
Somme	25	100					



Graphique N°29 : la formation des footballeurs de qualité d'après les dirigeants

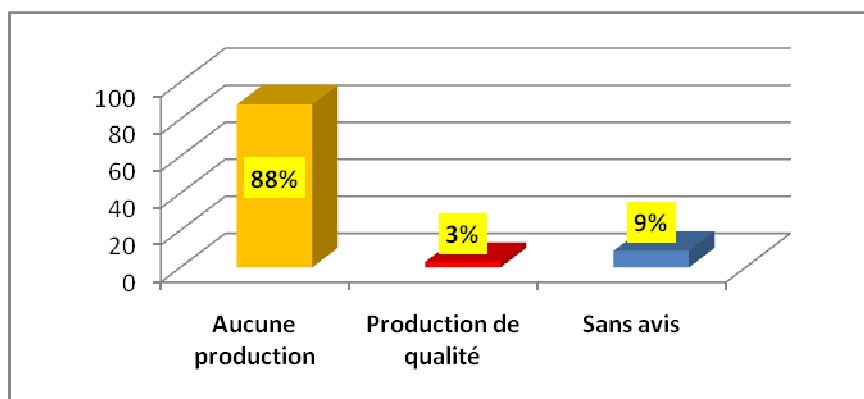
Selon le tableau N°37 qui traite l'avis des dirigeants des clubs de football, concernant la production des footballeurs de qualité par les associations de football.

Le Kh2 calculé a une valeur de 7.462 qui est supérieure au Kh2 critique (5.99 avec un degré de liberté de 2 et une probabilité d'erreur < 0.05); cela signifie qu'il ya une différence significative entre les trois avis des dirigeants, et la prédominance des avis est orienté vers l'inexistence de formation de qualité avec un pourcentage de 58%.

10- Est –ce que votre club sportif est producteur des footballeurs de qualité ?

Le tableau N°38 : Le club sportif est producteur des footballeurs de qualité d'après les entraîneurs

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
Aucune production de footballeur de qualité	53	88	81.90	5.99	2	1.64E-18	DS
production de footballeur de qualité	2	3					
Sans avis	5	9					
Somme	60	100					



Graphe N°50: la qualité de formation des footballeurs d'après les entraîneurs.

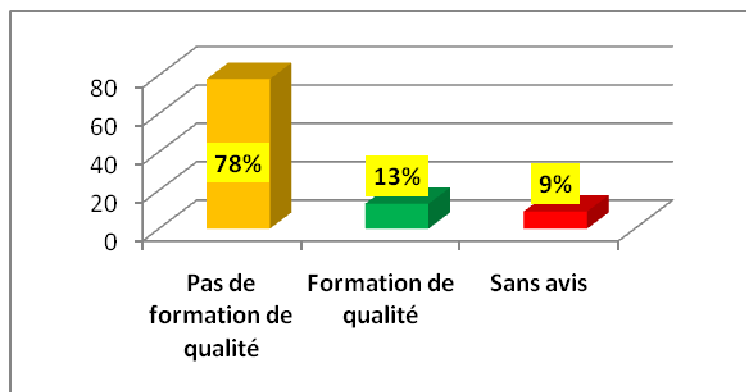
Selon le tableau N°38 qui traite l'avis des entraîneurs de football, concernant la production des footballeurs de qualité par les associations.

Le Kh2 calculé a une valeur de 81.90 qui est supérieure au Kh2 critique (5.99 avec un degré de liberté de 2 et une probabilité d'erreur < 0.05); cela signifie qu'il ya une différence significative entre les trois avis des entraîneurs, et la prédominance des avis confirme qu'il n'ya aucune production de qualité des footballeurs avec un pourcentage de 88%.

10- Est -ce que votre club sportif forme des footballeurs de qualité ?

Le tableau N°39 : Le club sportif est producteur des footballeurs de qualité d'après les joueurs

Réponse	Fréquences	Pourcentage %	Analyse statistique				
			Kh2 calculé	Kh2 critique	Degré de liberté	Valeur P	Résultat
Pas de formation de qualité	78	78	90.02	5.99	2	2.83E-20	DS
Une formation de qualité	13	13					
Sans avis	9	9					
Somme	100	100					



Graphe N°64 : le % de la formation des footballeurs de qualité d'après les joueurs.

Ce référent au tableau N°39 qui traite l'avis des joueurs de football, concernant la production des footballeurs de qualité par les associations.

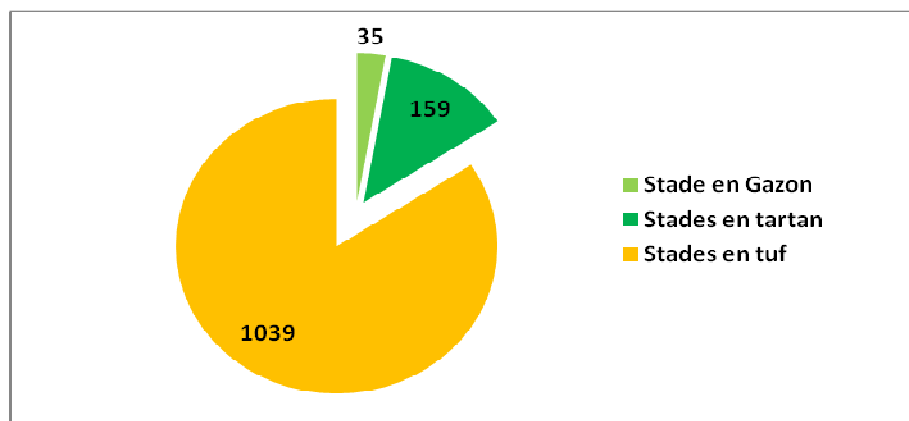
Le Kh2 calculé a une valeur de 90.02 qui est supérieure au Kh2 critique (5.99 avec un degré de liberté de 2 et une probabilité d'erreur < 0.05); cela signifie qu'il ya une différence significative entre les trois avis des joueurs, et la prédominance des avis confirme qu'il n'ya aucune production de qualité des footballeurs avec un pourcentage de 78%.

3-4 Le bilan moral et financier 2009-2010 de la fédération algérienne de football

Dans le rapport moral présenté à l'assemblée général de la FAF, un certain nombre de données sur le football national a été communiqué :

Tableau N° 40 : les infrastructures de football en Algérie.

Infrastructures	Nombre	%
Stade en Gazon	35	3.36 %
Stades en tartan	159	15.30 %
Stades en tuf	845	81.32
Total	1039	99.98 %

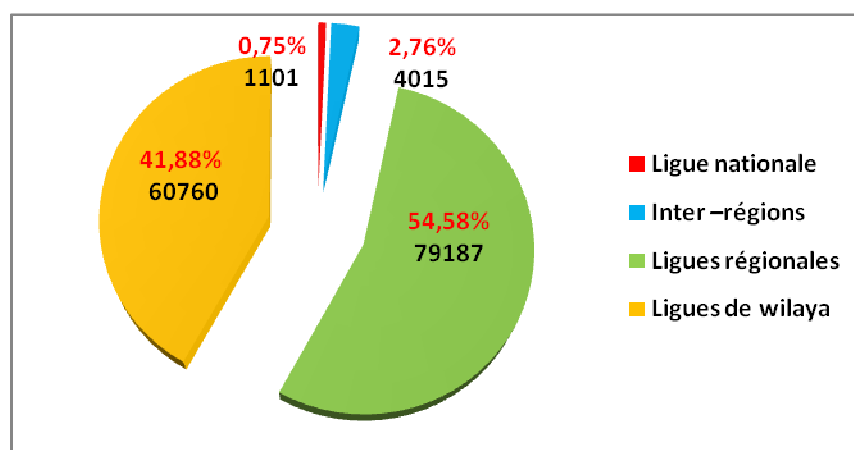


Graphique N°98 : le parc national des infrastructures de football.
(Source bilan 2009-2010 de la FAF)

La prédominance des infrastructures sportives en Algérie, est de nature en tuf qui représente 81.32 % du parc national, seulement 3.36 % des infrastructures est de nature Gazon, cela nous montre le manque de stades de qualité qui peut être une faiblesse pour la promotion et le développement du football en Algérie.

Tableau N° 41: le nombre de licence par ligue.

Licences par ligues	Nombre	%
Ligue nationale	1101	0.75 %
Inter –régions	4015	2.76 %
Ligues régionales	79187	54.58 %
Ligues de wilaya	60760	41.88 %



Graphique N°99 : le nombre de licence par ligue
(Source bilan 2009-2010 de la FAF)

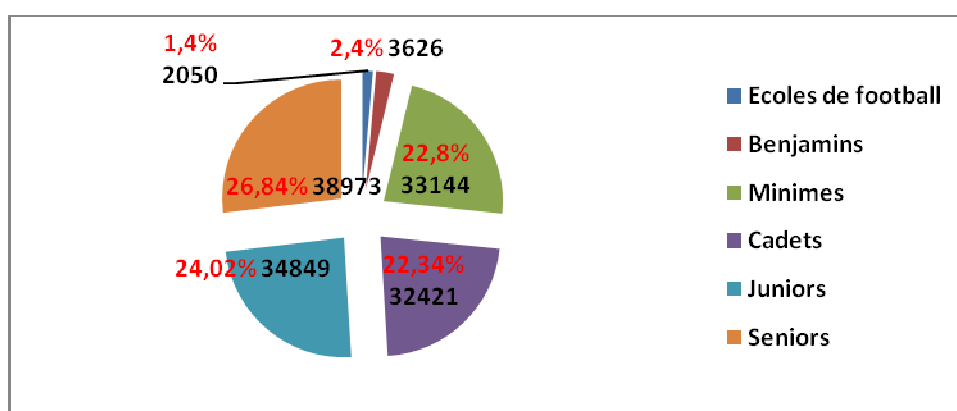
Le système pyramidal est respecté par les structures d'organisation du football algérien, mais le nombre des licences n'est pas représentatif par rapport à une jeune population.

Le nombre de licencié au niveau des ligues de Wilayas représente 41.88 %, par rapport au nombre supérieur de licencié au niveau des ligues régionales avec 54,58 %

Les motifs justifiant cette situation est l'absence d'une politique de massification du football en Algérie, le manque des clubs formateurs, le manque d'infrastructures, l'absence d'une stratégie de promotion du football...

Tableau N°42: le nombre de licenciés par catégories.

Licenciés par catégories	Nombre	%
Ecoles de football	2050	1.41 %
Benjamins	3626	2.49 %
Minimes	33144	22.84 %
Cadets	32421	22.34 %
Juniors	34849	24.02 %
Seniors	38973	26.84 %



Graphique N°100 : le nombre de licenciés par catégories
(Source bilan 2009-2010 de la FAF)

La pyramide des effectifs des différentes catégories est inversée, la catégorie sénior représente un pourcentage de 26.84%, suivi de la catégorie juniors avec un pourcentage de 24.02%, puis les minimes avec 22.84 %, les cadets en quatrième position avec 22.34%, cela nous ramènes a réviser la stratégie de nos structures sportives, notamment la massification de la pratiques du football au niveau des écoles qui représente un pourcentage de 1.41 %, les Benjamins avec 2.49 %.

Nous pouvons dire qu'il n'y a aucune politique d'investissement, concernant la formation des jeunes joueurs prometteurs, et la stratégie des dirigeants est orientés vers l'équipe senior.

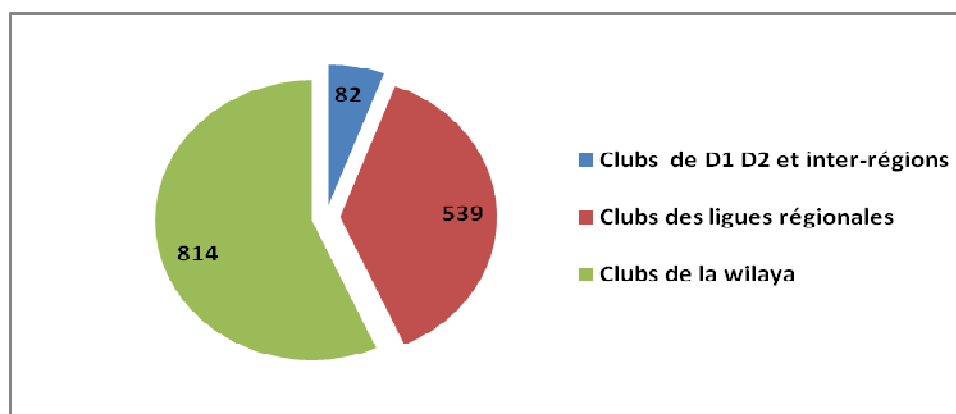
L'investissement réel des clubs de football dans l'activité de formation est loin d'être acquis, et des nombreuses associations s'appuient principalement sur le marché de recrutement pour construire leurs effectifs.

Ces chiffres nous interpellent à multiplier les centres de formations et académie de football.

À cet égard la fédération algérienne du football devrait jouer un rôle central, puisqu'elle a pour mission de promouvoir la pratique du football dont elle est responsable chez les jeunes.

Tableau N°43 : le nombre des clubs de football en Algérie.

Les clubs	Nombre
Clubs de D1 D2 et inter-régions	82
Clubs des ligues régionales	539
Clubs de la wilaya	814

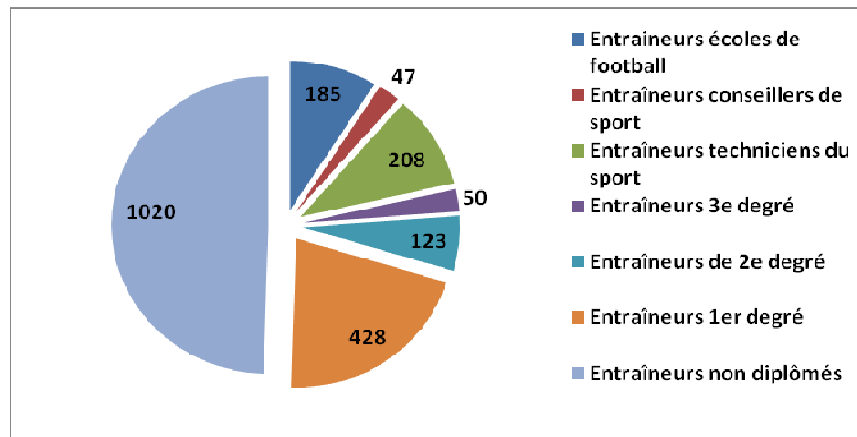


Graphique N°101 : le nombre des clubs de football en Algérie.
(Source bilan 2009-2010 de la FAF)

Le nombre des clubs de football est important, mais il n'est pas proportionnel par rapport au nombre de licences, particulièrement au niveau des écoles et la catégorie des jeunes.

Tableau N°44 : le nombre des entraîneurs.

Les entraîneurs	Nombre	%
Entraîneurs écoles de football	185	8.97 %
Entraîneurs conseillers de sport	47	2.27 %
Entraîneurs techniciens du sport	208	10.08 %
Entraîneurs 3e degré	50	2.42 %
Entraîneurs de 2e degré	123	5.96 %
Entraîneurs 1er degré	428	20.75 %
Entraîneurs non diplômés	1020	49.46 %
Total	2062	100 %



Graphique N°102 : le nombre des entraîneurs qui exercent
(Source bilan 2009-2010 de la FAF)

Nous constatons une prédominance des entraîneurs non diplômés qui représente 49.46 % de l'effectif de l'encadrement total du football en Algérie, le nombre des entraîneurs des écoles de football représente 8.97 % seulement, ce qui explique le nombre très réduit de licences au niveau de la catégorie jeune, ajouté à cela l'absence d'une stratégie de formation pour cette tranche d'âge.

Sachant pertinemment que la formation initiale et une promotion dans le sport d'élite en parallèle demande une stratégie planifier notamment en terme d'encadrements.

Les conseillers de sport représentent 2.27 % des entraîneurs qui exercent sue terrain, cette catégorie de cadre n'a pas de place sur le terrain pour des raisons qu'on ignore, les entraîneurs titulaires du 3 degré représente un pourcentage de 6 %, et les techniciens supérieures représentent 10 %, les trois profils regroupés représente 1/5 de l'effectif total des entraîneurs. Cela nous permet de dire que le football algérien enregistre un manque d'encadrement qualifier.

3-5 La formation en France :

L'organisation de la formation au métier de footballeur en France est marquée par la multiplicité des structures. Si pour les jeunes de plus de quinze ans, les centres de formation semblent constituer une étape incontournable, notamment la période de préformation pour les jeunes.

En ce qui concerne l'entretien effectué en France avec le professeur Marescal Jean-Yves responsable de la haute performance au CREPS de Toulouse, et ancien responsable du centre de formation de football du club sportif TFC Toulouse, qui nous a confirmés :

Le système de formation mis en place dans le football français constituait un atout majeur et un avantage important, tant par sa capacité à sortir des joueurs qualifiés que par ses retombées économiques pour les clubs sportifs.

Le directeur, du centre régional d'éducation physique et sportive (CREPS) Mr Jean-Bernard Paillisser, nous a parlé du centre de formation de Toulouse, comme une unité de production spécialisée dans la formation de jeunes joueurs, qui aurait permis aux clubs de football de rajeunir régulièrement les équipes, et alimenter le marché des transferts.

Sur le plan de rentabilité et production des performances sportives, la valorisation de l'effectif est étroitement liée à la valorisation par la formation. Sur le plan économique, les joueurs formés rentrent dans l'effectif du club sans que le club n'ait eu d'indemnité à verser.

Elle commence déjà à l'âge de la relève. Une formation scolaire et professionnelle, qui est conciliable avec une promotion sportive qualifiée, crée de bonnes conditions pour débiter une carrière professionnelle.

Mr Marescal Jean-Yves nous a parlé des priorités accordées à ce centre de formation :

- La formation sur le plan éducatif (scolaires des élèves).
- La formation professionnelle (sportive).
- La citoyenneté.

Ces trois domaines confirment la qualité de la formation au niveau de centre de formation TFC de Toulouse.

L'objectif poursuivi par le centre de formation est de former des joueurs de meilleure qualité, toujours mieux armés physiquement, techniquement, tactiquement et moralement.

Il apparaît clairement que le centre de formation est essentiel pour le football d'élite, en permettant d'édifier et de solidifier un véritable professionnalisme.

Mr Jean-Bernard Paillisser confirme que la formation fait aujourd'hui partie intégrante des clubs professionnels, l'intérêt économique de la formation est déterminant dont la finalité non exclusivement la rentabilité, mais aussi de ce qu'elle permet de ne pas dépenser.

CONCLUSION :

La gestion des clubs de football professionnel connaît de profondes transformations, et l'une des plus significatives concerne la mise en œuvre de puissantes stratégies notamment la gestion du capital joueur.

L'analyse du modèle de gestion du capital joueur des six clubs de football professionnels de l'est d'Algérie, nous a permis de conclure qu'il n'existe pas de management des clubs de football, et que les dirigeants n'ont pas une compétence managériale dans le domaine du football professionnel, cela est dû au manque de maîtrise et de compréhension de l'économie dans le domaine du sport professionnel.

L'absence de rentabilité sur le plan sportif et financier, explique la fragilité de la gestion des clubs de football, et les gestionnaires ont des difficultés de gestion sur le plan administratif, et financier cela est dû à l'absence de reconnaissance comptable et financière des principaux actifs des clubs.

La structuration des clubs de football est conforme avec le cahier de charge, mais la gestion de nos clubs sportifs reste loin des exigences de la gestion des clubs professionnels. La stratégie mise en place par nos associations de football est fragile marquée par une instabilité de l'équipe dirigeante, et nos clubs de football ont beaucoup de mal à identifier, mesurer et analyser les données sur le capital des joueurs.

Nous enregistrons aussi des difficultés financières, et une remise en cause de l'organisation de nos clubs de football ; cela est dû au manque des professionnels, et les gestionnaires ne sont pas capables de mettre en place le modèle de gestion adéquat qui permettrait au club d'atteindre le niveau requis par son statut.

La majorité des gestionnaires des clubs sportifs n'accordent pas de l'importance à la formation des jeunes footballeurs, et qu'ils ne sont pas capables de former des joueurs de haut niveau, les motifs justifiant cette situation est l'absence de stratégie de formation, et de gestion de la carrière des footballeurs. Ajoutant à cela aucune enveloppe financière n'est réservée au chapitre de formation

le manque de professionnalisme dans la gestion des clubs de football, n'a pas permis d'organiser une réponse cohérente et de qualité en matière de formation des footballeurs qualifiés ni d'investissement sur le capital joueur.

Le système de formation des jeunes sportifs pour les entraîneurs n'est pas adapté avec les exigences du football professionnel. Le cadre administratif et organisationnel n'est pas à la hauteur de la tâche de formation qui se traduit par l'absence de stratégie de formation, insuffisance des moyens pédagogiques, financiers, le manque et l'absence des installations sportives de qualité qui ne répondent pas aux exigences de la formation du jeune footballeur.

Le mode de structuration et de gestion ne permet pas aux clubs de football de produire des footballeurs de qualité. La réussite dans le parcours d'une carrière professionnelle d'un footballeur est de respecter les potentialités des jeunes sportifs durant les différentes étapes de la formation, et planifier une stratégie de gestion de carrière.

La mise en place de centres sportifs de haut niveau, représente la solution idéale pour les futurs professionnels du football. Il apparaît clairement que le centre de formation est essentiel pour le football d'élite, en permettant d'édifier et de solidifier un véritable professionnalisme.

Nous pensons que la diversification des structures de formation (académie de football, centre sportif, les établissements de formations comme le CEM et le lycée sportif) représente la solution pour la préparation du futur footballeur professionnel, et la formation des jeunes footballeurs constituait un atout majeur et un avantage important, tant par sa capacité à sortir des joueurs qualifiés que par ses retombées économiques pour les clubs.

La formation fait aujourd'hui partie intégrante des clubs professionnels, elle permet aux clubs de football de rajeunir régulièrement les équipes, et alimenter le marché des transferts. Le cursus de formation de ce métier doit être respecté, la rigueur est nécessaire dans l'activité source de longévité

L'intérêt économique de la formation est déterminant dont la finalité non exclusivement la rentabilité, mais aussi de ce qu'elle permet de ne pas dépenser.

Sur le plan de rentabilité et production des performances sportives, la valorisation de l'effectif est étroitement liée à la valorisation par la formation. Sur le plan économique, les joueurs formés rentrent dans l'effectif du club sans que le club n'ait eu d'indemnité à verser.

Les Particularités d'une carrière sportive professionnelle résident dans la rigueur et l'abnégation dans l'entraînement, une bonne récupération et hygiène de vie associée à une préparation athlétique, et la force mentale est essentielle. Ces aspects devront être présents tout au long de la formation afin de préparer le jeune joueur à la rigueur essentielle, nécessaire, source de longévité, sur le stade et en dehors du stade.

Les limites de la recherche :

La présente recherche souffre inéluctablement de limites, dont les principales sont résumées :

Le terrain étudié présente certaines limites quant à la généralisation des résultats et des interprétations.

L'analyse de la gestion de carrière des footballeurs professionnels en Algérie nous a conduits à établir une démarche de recherche fondée sur une analyse superficielle de chaque étape de la formation des joueurs de football.

Pour la validation conceptuelle du modèle, l'étude doit être menée sur une longue durée ce qui a réduit d'autant les possibilités de conduire une phase, et donc de permettre à chaque footballeur de mieux ajuster sa stratégie à son objectif compte tenu de son contexte.

Une limite d'ordre pratique compte tenu de la difficulté de mener à bien l'analyse de la complexité de chaque organisation des clubs de football Algérien.

Les apports de la recherche

En dépit de ces limites, cette recherche propose un certain nombre de contribution. L'apport essentiel concerne la notion du capital joueur.

Sur le plan méthodologique, l'approche choisie consiste à développer un modèle théorique du capital joueur de football. La modélisation et la typologie devront être testées et conceptuellement confirmées par plusieurs études de cas de clubs de football professionnel en Algérie.

Les perspectives de recherche

Les remarques relatives aux limites de la thèse nous interpellent à aborder la question de structuration, et de gestion des clubs de football professionnel en Algérie.

A ce titre, cette thèse peut être considérée comme une base par rapport à des investigations dans le futur. En effet, le terrain étudié peut être vu comme une source des données sur le football professionnel en Algérie, qui peut servir particulièrement pour la recherche en sciences de gestion des structures sportives en Algérie.

En ce sens, ce premier travail permet de s'appuyer sur une base de connaissances méritant d'être confrontées à des approches confirmatives ou infirmatives. Les perspectives invitent à un programme de recherche en management en général sur les structures et organisations sportives en particulier les clubs de football en Algérie.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

- 01- Anderff Wladimir, L'évolution du modèle européen de financement du sport professionnel
Tome 3 n°23 2000.
- 02- Besseire des Horts C.H., Vers une gestion stratégique des ressources humaines, éditions
d'Organisation, 1988.
- 03- Berry .L .les Perspectives des Services Marketing, édition Economica 1983.
- 04- Bigordan Bruno et Didier Tcherkachine : Le guide financier des dirigeants d'associations.
éditions Juris Service 2001.
- 05- Bourg J.F. et Gouguet J.J. Economie du sport, La découverte et Syros 2001.
- 06- Brillman.Jean Gestion de crise et redressement d'entreprise .édition d'organisation 1993.
- 07- Cadin L., Bender A.F. et de Saint-Giniez V., Carrières nomades, Vuibert, 2003.
- 08- Chantelat pascals la professionnalisation des organisations sportives édition L'harmattan 2001.
- 09- Charreaux, G. Le gouvernement des entreprises , in J. Allouche édition Encyclopédie des ressources
humaines, édition economica, Paris. 2003.
- 10-Charreaux, G. (dir.) Le gouvernement d'entreprises, Théories et faits, édition economica,
Paris, 1997.
- 11- Collet D. Pourquoi les sociétés font du sponsoring ? édition economica Mars 2003.
- 12- Coutelle Patricier – Brillet et Véronique des galets. De l'analyse de l'action édition
Pearson 2004 Marketing.
- 13- Décaudin J.-M., La communication marketing, concepts, techniques, stratégies, édition
economica, 1995.
- 14- Deloitte et Touche Développement du football professionnel français édition Economica 2001.
- 15-Demoustier D. L'économie sociale et solidaire, éditions la découverte et Syros, Paris 2001.
- 16- Desbordes M., Stratégie des entreprises dans le sport, 2ème édition, Economica, 2004.
- 17- Desbordes M., Stratégie des entreprises dans le sport, édition Economica, 2001.
- 18- Desbordes Michel, Ohl Fabien, Tribou Gary Marketing du sport 2^e Edition. Economica .2001.
- 19- Desbordes M. Gestion du sport, Vigot, 2000.

- 20- Desbordes Michel, Ohl Fabien, Tribou Gary Marketing du sport 1e édition Economica 1999.
- 21- Dupuy Y. Rolland G. Contrôle de gestion édition Dunod 1999.
- 22- Dutheil Philippe Henri : Créer et gérer son association. éditions Lamy, Les Echos. 1993.
- 23- Erhenberg (A.). Le Culte de la performance. Paris édition Odile Jacob, 1999.
- 24- Gasparini I W. les organisations associatives et le jeu entrepreneurial édition Dunod, Paris, 1993.
- 25- Gazier B., Les stratégies des ressources humaines, édition La découverte, 1993.
- 26- Gomez P.-Y. Le gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion, Inter éditions, Paris. 1996.
- 27- Hetzel P., Planète Conso : Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation, éditions d'Organisation, Paris, 2002.
- 28- Jean-Luc charron sabrine sépari management DCG7 édition Dunod 2009.
- 29- Joffre P. La théorie des coûts de transaction, édition Vuibert, 2001.
- 30- Kotler P. et Dubois B., satisfaire la clientèle à travers la qualité du service. édition Economica. 1996.
- 31- Kotler Philippe, Dubois Marketing du sport 2e édition, Economica. 1994.
- 32- Lauzanas. J M Le développement budgétaire d'un club professionnel édition d'organisation 1999.
- 33- Lehu J.M., La fidélisation client, Editions d'Organisation, 1999.
- 34- Lehu J.M., Le marketing interactif, éditions d'Organisation, 1996.
- 35- Loret Alain. Le Management, les éditions d'organisation, 1990.
- 36- Marion, G., Décisions Marketing, édition Economica. 2001.
- 37- Martory B. et Pierrat C. La gestion de l'immatériel, édition Nathan, 1996.
- 38- Mathieu Robert : Guide pratique et juridique des associations. édition Grancher, September 2000.
- 39- March J. G. et Simon H. Les Organisations, édition Dunod, 1994.
- 40- Mayaux F Noyau stratégique des associations : quel partage des pouvoirs entre dirigeants bénévoles et dirigeants salariés ? édition Dunod. 1996.
- 41- Ménard P., L'économie des organisations, éditions La découverte, 1990
- 42- Mintzberg H., Le management : voyage au centre des organisations, éditions d'organisation, 2004.
- 43- Mintzberg Henry- structure et dynamique des organisations édition organisation 2 tirage 1995.
- 44- Mintzberg Henry Structure et dynamique des organisations édition organisation 1982.

- 45- Minquet J.P.L. Organisations sportives, pratique de finance, éditions d'organisation 2005.
- 46- Mirallès P. Le management des talents : édition d'organisation 2002.
- 47- Niquet V. Sun-Tzu. L'Art de la guerre, coll. Champs, Flammarion, Paris.1999.
- 48- Peretti J.M., Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, 2004.
- 49- Perez, R. Le gouvernement des entreprises, La découverte, coll. Repères, Paris, 2003.
- 50- Queinnec, E. et Igallens, J. (Dir.), Les organisations non gouvernementales et le management, édition Vuibert, (2004),
- 51- Raymond (T) La Relation au sein des APS. Paris : édition Vigot, no 40. 2007.
- 52- Stankiewicz F., Economie des ressources humaines, éditions La découverte et Syros, 1999.
- 53- Sobry Claude Socio économie du sport, Structures sportives et libéralisme économique, édition de Boeck. 2003.
- 54- Supizet J., Le management de la performance durable, éditions d'Organisation, Paris, 2002.
- 55- Thévenet M. et Neveu J.P., L'implication au travail, édition Vuibert, 2002
- 56- Thiétart R.A. et coll., Méthodes de recherche en management, Dunod, 2003.
- 57- Tribou G. Sponsoring sportif, édition Economica, Paris. 2004.
- 58- Tribou G. Bernard Augé Management du sport marketing et gestion des clubs sportifs 2 édition Dunod 2003.
- 59- Tribou G. Étique sportive et culture d'entreprise Dunod. Paris, 1993.
- 60- Tezena DU Montcel H -. « Investissement immatériel », Encyclopédie de Gestion, Economica. 1997.
- 61- Wahl, Alfred. Les footballeurs professionnels des années trente à nos jours, Paris, édition Hachette . 1995.

REVUES:

- 62- Alain Loret .Sport et management de l'éthique à la pratique, édition revue EPS 2002.
- 63- Alexandre Guillard et Josse Roussel Le concept de capital humain aujourd'hui : Quel bilan ? Quelles perspectives ? Revue management et avenir N 31, 2006.
- 64- Alloing P, Comment faire réussir des professionnels de haut niveau ? Revue française de gestion n° 168-169 2006.
- 65- Andreff W. Les finances du sport et l'éthique sportive, Revue d'Economie, 1999.
- 66- Andreff W. et Nys J.F., Economie du sport, PUF, 2002.

- 67- Andreff W. Régulation et institutions en économie du sport, Revue de la régulation°15,2007.
- 68- Arthur M.B., et Rousseau D.M., The boundaryless career : a new employment principle for a new organizational era, Oxford University Press, 1996.
- 69- Barbusse B, Le management des professionnels du sport. Le cas d'un club de handball Revue française de gestion n° 168-169, 2006.
- 70- Barney J., "Firm resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management vol.17, 1991.
- 71 - Barreau Gérard la sport professionnel état de lieux et perspective N 42 édition Insep 2008.
- 72- Bayle Emmanuel Revue Politique et Management Volume 27, n°1, 2010.
- 73- Bayle E. Essai de définition du management des organisations sportives : Revue internationale des sciences du sport et de l'éducation physique, n° 75, Bruxelles, 2007.
- 74- Bayle E. Management des organisations sportives. Contributions à l'analyse du management d'organisations hybrides, Revue Juridique et Economique du sport, 2005.
- 75- Bayle E. Coudert G. Les pratiques stratégiques et organisationnelles des clubs professionnels de football, de basket et de rugby, Revue Juridique et Economique du sport, 2003.
- 76- Besson, Eric. Accroître la compétitivité des clubs de football professionnel français. PUF 2008.
- 77- Bourg J.F. et Gougnet J.J. Analyse économique du sport, PUF.a1998.
- 78- Boyer L et Scouarne A .Quel management demain ? Revue management et avenir N 36 2006.
- 79- Brousseau E., L'économie des contrats, PUF, 1993.
- 80- Buy F.Marmayou JM.Poracchia D.Rizzo f. Droit du sport -Revue Française de droit n°04. 1991.
- 81- Callède (J.-P.), management et économie Revue management et avenir N 15 2004.
- 82- Carver, J"Carver's Policy Governance Model in Nonprofit Organizations", The Canadian journal Gouvernance - Revue Internationale, Vol. 2. n° 1, 2001.
- 83-Carver, J. Boards That Make a difference: a new design for leadership in non profit and public organizations, San Francisco, Oxford, Jossey Bass. 1997.
- 84- Chabay Olivier Esprit sportif contre esprit commercial, De l'amateurisme au sport business, Revue économiques n°2.619, juin1999.
- 85- Chadwick S., the Nature of Commitment in Sport Sponsorship Relations, International Journal of Sports Marketing 2001.
- 86- Chantelat P., Bouhaoula M., Champely S. Les logiques socio-économiques des clubs sportifs amateurs : une analyse des budgets, Revue Staps, n° 56. 2001.

- 87- Collin Patrick et J. Pierre Cossin : Fiscalité des associations : Revue Française de Comptabilité n° 290. Octobre 1994.
- 88- Couty F. L'évaluation de la notoriété du sponsoring sportif, Revue Française du Marketing, n° 75- 1994.
- 89 -Demazière, Didier et Nuytens, Williams .Football Professionnel Revue Panoramiques, n°61, 2003.
- 90- Demazière, Didier et Nuytens, Williams. Un monde foot. Revue Panoramiques. 2002.
- 91- Demazière, Didier, et Csakavary, Benoît. « Devenir professionnel », 2002.
- 92- Desreumaux A. Stratégie des organisations, Strategic Management Journal 1993.
- 93- Dubois P-L. et Jolibert A. Le marketing, fondements et pratiques, revue economica, Paris. 2005.
- 94- Durand R, Gomez P et Monin P. Le management stratégique face à la théorie des options n° 160. 2006
- 95- Falcoz, Marc, Sallé, Loïc, et Walter, Emmanuel. La professionnalisation des jeunes sportifs. Analyse des centres de formation des clubs sportifs de la région de Champagne-2005.
- 96- Faure J.M.et Suaud C., Le football professionnel à la française, PUF, 1999.
- 97- Foot pro Impacts économique et sociaux Revue Baromètre 2010.
- 98- Foot Pro Structure des revenus clubs L1 et L2 en M€ Baromètre, 2009.
- 99- Gouguet j j et Didier Primault Analyse économique du fonctionnement du marché des transferts dans le football professionnel– CDES – 2004.
- 100- Grégory P. Sponsoring et mécénat : instruments de communication institutionnelle, Revue Français de Gestion, n°175. 1984.
- 101- Guibert N., La confiance en marketing PUF Paris 1999.
- 102- Hetzel P., le marketing relationnel, PUF, Paris, 2004.
- 103- Lande Evelyne : L'audit financier. Revue française de Comptabilité. Juin 1994.
- 104- Latour B., Le métier de chercheur : regard d'un anthropologue, INRA éditions, 2001.
- 105- Lévêque (M.).- Entretien de l'Insep, 12 juin 1992.
- 106- Lévêque (M.). - « La relation entraîneur-entraîné », Entretien de l'Insep 1988.
- 107- Lipietz A. Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire: pourquoi? Comment? Revue la documentation française. 2001.
- 108- Loorino P et Tarondeau J.C ; De la stratégie aux processus stratégiques Revue française de gestion n° 160, 2006.

- 109- Loret Alain. Le management stratégique des organisations sportives, Presse Universitaire du Sport, 2004.
- 110- Loret Alain - Un autre sport est possible, revue la Libération, 30 décembre 2003.
- 111- Loret Alain - Sport et Management de l'éthique à la pratique. Revue de L'EPS Toulouse 2003.
- 112- Marchand Bernard : L'alerte dans les associations, Revue Française de Comptabilité n° 288 1997.
- 113- Martinet A.C Stratégie et pensée complexe Revue française de gestion - n° 160, 2006.
- 114- Martinet A. C. Management stratégique : Revue d'organisation et politique, Paris. 20, n° 1. 1984.
- 115- Maroc hebdo international N°792 du 16 au 22 Mai 2008.
- 116- Mathieu Edouard, Industrie française et mondialisation, Revue économiques n° 2586 1999.
- 117- Minquet J.P.L. Sports, football et finance, RFG n°150. Mai-juin 2004.
- 118- Minquet J.P.L Sports, football et finance Revue française de gestion 2001
- 119- Minquet J.P. L., Les bases de Football , Revue Accomex, n° 38, Paris, avril-mai 2001,
- 120- Minquet J.P. L., Gestion du Sport : théorie et pratique, City and York, Paris, 1997.
- 121- Miles R.E. et Snow C.C., Twenty-first Century in Arthur et Rousseau (op.cit.), 1996.
- 122- Morgan R.M. et Hunt S.D., the Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, Journal of marketing, 1994.
- 123- Oiry E. et Bidart C Propositions pour un cadre théorique unifié et une méthodologie d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations. Revue management et avenir N 66 1999.
- 124- Pesqueux Y La dynamique stratégique des clubs sportifs Modèles et représentations, PUF, Paris. 2007.
- 125- Pesqueux, Y. Gouvernance et privatisation, PUF, Paris. 2007.
- 126- Plane J.M., Confiance et management, revue Observer pour Agir n°3, 2004.
- 128- Richard J. Une conception économique de l'actif comptable Revue Française marketing, 1993.
- 129- Ross S., Szymanski S. Open Competition in League Sports, Wisconsin Law Review, n° 3, 2002.
- 130- Schneider (G.). Un footballeur "pro" c'est une F1 , revue la Libération, 20 août 2002.
- 131- Slimani, Hassen. Le système de formation à la française, PUF 2002.

132- Steve Studd du Sprito , Sport and Recreation Industry Training Revue d'organisation 1990.

133- Szymanski S. The Economic design of sporting Contests, Journal of Economic Literature, vol. 41, n°4, 2003.

134- Tezena du Montcel H. L'avenir de la gestion. RFG n° 100. 1994.

135- Webster F.E Journal of Academy of Marketing Science, 2000.

136- Webster Que sais-je ? L'économie du sport, PUF.2001.

137- Williamson O.E., Strategie, Economie, et organisation, Strategic Management Journal vol. 12, 1991

Statuts , Rapport

138- Arrêté du 2 aout 1995, déterminant les conditions et modalités d'exercice inhérent à la pratique sportive professionnel

139- Arrêté du 18 Rajab 1431 correspondant au 1er juillet2010 fixant le modèle du cahier des charges devant être souscrit par les sociétés et clubs sportifs professionnels.

140- Circulaire de la FIFA n° 769 présentant les principaux points du règlement FIFA relatif aux transferts.

141- Collin.Y., Rapport d'information n° 336 (2003-2004) fait au nom de la délégation du Sénat pour la planification, déposé le intitulé « Quels arbitrages pour le football professionnel ? Les problèmes liés au développement économique du football professionnel » 8 juin 2004.

142-Décret exécutif n°09-97 du 22-février 2009

143- Décret exécutif n°06-264 du 08-aout- 2006

144- Décret exécutif n°86-407 du 11Mars- 1986

145- Éditions législatives, novembre 2004. (Source : la charte du football).

146- - Frédéric buy J M Marmayou didier poracchia fabrice rizzo manuel du droit du sport édition CDES 2004

147- - Journal officiel de la République Algérienne n N°34 du 27 mai 1997.

148- Journal officiel de la République Algérienne n 50 du 09-Aout- 2006.

149- - Journal officiel de la République Algérienne n 522 Rajab 1425 18 août 2004

150- LNF (ligue nationale de football professionnel France) - Statistiques saison 2010-2011

151- Les rapports ``football Money League" de Deloitte (disponibles sur <http://www.deloitte.com>) fournissent des analyses annuelles des différentes ligues européennes en termes de performances économiques. L'édition 2009 était la douzième du genre.

152- Loi 89-03 relative au sport en Algérie du 14-fevrier-1989.

153- Loi 90-31 relative au sport en Algérie du 04-decembre-1990

154-Loi n° 84-610 du 16- juillet 1984.

155- Loi n°75-988 du 29 octobre 1975.

156- Ministère des Sports : Sur certains aspects du sport professionnel en France (Rapport Denis), 2003

157- Rapport d'information n° 336 (2003-2004) de M Yvon Collin, fait au nom de la délégation du Sénat pour la planification, déposé le 8 juin 2004.

158- Rapport de M. Jean-Pierre Denis sur certains aspects du sport professionnel en France. fait au nom de la délégation du Sénat pour la planification, Novembre 2003.

159- Rapport FIFA 2010

160- Statuts et règlements de la fédération algérienne de football chapitre transfert.

161- Stéphane Habet Roux, Code du sport édition 2011

ANNEXES

QUESTIONNAIRE POUR LES DIRIGEANTS

1-Axe Management et gestion

01- Est-ce que il existe un management des clubs de football ?

.....
.....

02-Selon vous dans quelle mesure les méthodes de gestion et d'organisation sont pratiquées ?

.....
.....

03- Est -ce que les dirigeants des clubs ont des compétences managériales dans le domaine du football professionnel ?

.....
.....

04- Selon vous sur quelle logique de gestion les clubs de football doivent s'appuyer pour pouvoir développer une stratégie efficiente de diversification de leurs ressources ?

.....
.....

05- Comment analysez-vous les méthodes de gestion actuelle au sein des clubs de football algériens ?

.....
.....

6- Que représente pour vous le sponsoring ?

.....
.....

07- Est-ce que les dirigeants ont ils une compréhension et une maitrise de l'économie du football professionnel ?

.....
.....

08-Selon vous quelles sont les lacunes des clubs en matière de gouvernance ?

.....
.....

09- Se référant aux textes juridiques sur les clubs de football professionnel Quel est le modèle de gestion de votre club sportif ?

.....
.....

10- Le club dispose t'il d'un directeur sportif, ou un manager général ?

.....
.....

11- Est-ce-que la stratégie de gestion de votre club sportive est rentable ?

Sur le plan sportif	
Sur le plan financier	
Autres-précisez	

12- Quelles politiques ou stratégie avez vous pour recruter les meilleurs jeunes footballeurs ?

.....
.....

13- Quelles sont les difficultés de recrutements des jeunes footballeurs ?

Administratives	
Familiales	
Autres-précisez	

14- Est-ce que les dirigeants soutiennent les actions des formateurs notamment :

L'aspect administratif	
L'aspect pédagogique	
L'aspect financier	
Autres-précisez	

15- Est-ce qu'il ya des conditions particulières pour le recrutement ? si oui citez les

.....
.....

16- Il vous arrive de prendre des risques lors d'un transfert ou un recrutement ?

Oui	Non
-----	-----

17- Selon vous quels sont les risques à prendre lors d'un transfert d'un nouveau footballeur ?

.....
.....

18- Quels sont les risques à prendre lors d'un recrutement d'un nouveau footballeur ?

.....
.....

19- Pour quelle stratégie vous optez lors d'un transfert d'un footballeur ?

Un jeune Footballeur	
Un ancien Footballeur	

20- Combien d'opération de recrutement et de transfert aviez vous effectués pendant les cinq dernières saisons ?

Année	Recrutement	Transfert
2006-2007		
2007-2008		
2008-2009		
2009-2010		
2010-2011		

21- Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées dans la gestion de votre club sportif professionnel ?

Administrative	
Financière	
Autres-précisez	

22- Est-ce que vous demandez un bilan médical chaque année ?

Tous les joueurs affiliés a l'association sportive	
Les joueurs qui ont un statut professionnel	

23- Selon vous quelle est la responsabilité du club et de ses dirigeants à l'égard des joueurs mineurs ?

.....
.....

24- De quelle façon votre club sportif est structuré ?

.....
.....

25- A quoi sert votre relation avec les pouvoirs publics ?

.....
.....

26- Est-ce-que vous avez une stratégie dans la gestion des contrats de l'effectif des joueurs ?

.....
.....

27- Est-ce –qu'il ya un suivi des joueurs ?

Sur le plan sportif	
Sur le plan médical	
Autres-précisez	

28- Dans votre situation actuelle, quelles sont vos réalisations les plus significatives en termes de recrutement et de transfert ?

.....
.....

29- Est-ce que la stratégie d'investissement des clubs est orientée a la formation des jeunes footballeurs ?

.....
.....

30- Est –ce que votre club sportif est formateur des footballeurs de qualité ?

Oui	Non
-----	-----

Axe financier

31- Les clubs de football en Algérie -du moins les plus grands- disposent-ils à votre avis de ressources financières trop importantes ?

.....
.....

32-Est-ce-que les clubs de football tirent-ils suffisamment de ressources sur les droits de télévision et les recettes du stade ?

.....
.....

33- Les clubs de football sont-ils des entreprises économiques ?

Oui	Non
-----	-----

34- Quelles sont les ressources financières de votre club sportif ? Classez-les par ordre

Subvention de l'Etat	
Le sponsoring	
Le transfert des joueurs	
Droit de tv	
Billetterie	
Marchandising	
Autres ressources précisez	

35- Est-ce que le club formateur cherche à réduire le coût de formation ?

.....
.....

36- Selon vous est-ce que l'investissement sur le capital joueur est risqué ?

Oui	Non
-----	-----

Précisez

.....

.....

37- Quels sont vos objectifs de formation des footballeurs?

sportif	
financière	
Autres-précisez	

38- Est-ce que les joueurs de football (catégorie des jeunes) ont des droits et des avantages ?

prise en charge des études	
Un accompagnement...	
financement	
Autre-précisez	

39- Est-ce que le recrutement d'un nouveau joueur crée t'il une nouvelle richesse pour le club?

Oui	Non
-----	-----

- quels sont les avantages ?

Une compétence de football	
Une richesse financière	
Autres (précisez)	

40- Est –ce que vous pouvez conserver un salarié en plein temps au niveau de votre club sportif ?

Encadreurs de toutes les catégories	
Encadreur de catégorie sénior	
Personnels administratifs	
Joueurs professionnel	

41- Existe-t-il des modalités des rémunérations pour :

1- Les joueurs	
2- Encadrements technique	

42-Est-ce que l'assurance des footballeurs professionnels couvre les soins et le risque en cas des blessures ou d'accident ?

.....
.....

43- Quelle-type d'assurance pour les footballeurs ?

.....
.....

Axe formation et gestion de carrière

44- Est-ce qu'il ya une politique d'investissement, concernant la formation des jeunes joueurs prometteurs ?

.....
.....

45- Selon vous est – ce que les clubs forment des footballeurs de haut niveau ?

.....

Pour le spectacle sportif	
Pour les résultats sportifs	
Pour un résultat financier	
Autres – précisez	

.....

46- pour quoi s'intéresse t'on a la carrière du footballeur professionnel ?

47- Comment s'articule la stratégie du club à la carrière sportive d'un footballeur professionnel ?

.....
.....

48- Est-ce que la stratégie d'investissement des clubs est orientée vers le recrutement des joueurs près à l'emploi ?

.....
.....

49- Est-ce –que vous analysez les performances réalisées de vos joueurs ?

Oui	Non
-----	-----

.....
.....

50- Est-ce-que la mise en place de centres sportifs de haut niveau, serait-elle la Solution pour les futurs professionnels du football ?

.....
.....

51- Selon vous comment vous pouvez améliorer le rendement des footballeurs formés au sein des clubs de football ?

.....
.....

52- D'après- vous quels sont les composantes de la performance ?

les ressources financières,	
le soutien de la carrière sportive	
les facilités d'entraînement	
une stratégie planifiée	

53- Est-ce qu'il ya des obligations des joueurs en formation envers le club sportif ?

Le respect du règlement intérieur du club	
De se soumettre entièrement a la disposition du club.	
Autre-précisez	

54- Avant de s'intégrer dans les centres de formation Le recrutement des jeunes footballeurs s'effectue a priori

Dans les quartiers.	
Au niveau des établissements scolaires.	
Autres.-précisez	

55- Est-ce-que le club professionnel applique une stratégie de prospection spatiale ?

.....
.....

56- Quels sont ses partenaires ?

.....
.....

57- Quels sont les déterminants de la réussite dans le parcours d'une carrière sportive professionnel ?

.....
.....

58- Combien de joueurs formés par le club et sont introduits en équipe A ?

Nombre	
--------	--

59 -Est -ce que la famille des jeunes footballeurs pose des problèmes ou de pression durant la période de formation ?

.....
.....

QUESTIONNAIRE POUR LES ENTRAINEURS

Axe formation

01- Est-ce-que les moyens mis en place pour la préparation des footballeurs sont suffisantes et efficacement utilisés?

.....

.....

02- Avant de s'intégrer dans les centres de formation Le recrutement des jeunes footballeurs s'effectue a priori

Dans les quartiers.		
Au niveau des établissements scolaires.		
Autres.-précisez		

03- Quelles sont les difficultés rencontrées lors de recrutements des jeunes footballeurs ?

Administratives		
Familiales		
Autres-précisez		

04- Est –ce que l'investissement sur le capital joueur représente t'il un risque ?

Oui	Non
-----	-----

Précisez

.....

.....

05- Est-ce que les dirigeants soutiennent les actions des formateurs ?

L'aspect administratif		
L'aspect pédagogique		
L'aspect financier		
Autres-précisez		

06- La mise en place des centres sportifs de haut niveau, serait-elle la solution pour les futurs professionnels du football ?

.....
.....

07- Selon vous à quoi doit servir la formation des jeunes footballeurs ?

.....
.....

08- Est-ce que le système de formation des jeunes sportifs est-il adapté t'il avec les exigences du football professionnel ?

Précisez

Oui	Non
-----	-----

.....
.....

09- Selon vous quels sont les indicateurs de la qualité de formation des footballeurs ?

.....
.....

10- d'après –vous quel concept de formation doit-on mettre en place pour gérer la carrière d'un footballeur ?

.....
.....

11- Est-ce-que Les parcours des footballeurs se réalisent, à l'intérieur d'un système de formation organisé et institutionnalisé ?

Précisez

Oui	Non
-----	-----

.....
.....

Axe Management et Gestion

12 - Comment est établi l'emploi du temps d'un footballeur en formation ?

.....
.....

13- Est –ce que votre club sportif est formateur des footballeurs de qualité ?

.....
.....

14- Quels sont les déterminants objectifs pour la réussite dans le parcours d'une carrière professionnelle ?

.....
.....

15- Quelles sont les Particularités d'une carrière sportive professionnelle ?

.....
.....

16- Quelles sont les Causes des fins de carrière sportive professionnelle ?

L'âge	
Fin des sélections	
Blessures	
Décision de plein gré	
Autres-précisez	

17- Est-ce que Le club joue un rôle prépondérant dans la vie d'un footballeur, comment le définissez-vous ?

.....
.....

18- Est-ce que vous pourriez nous donner le nombre de joueurs formés par le club et introduits en équipe A. ?

Nombre	
--------	--

Axe Recrutement

19- Quels sont les risques à prendre lors d'un recrutement d'un nouveau footballeur ?

.....
.....

20-Selon vous quels sont les risques à prendre lors d'un transfert d'un nouveau footballeur ?

.....
.....

21- Dans votre situation actuelle, quelles sont vos réalisations les plus significatives en termes de recrutement et de transfert ?

.....
.....

22- Est-ce qu'il ya des conditions particulières pour le recrutement ? si oui citez les

.....
.....

23- Est-ce que vous créez une nouvelle richesse pour le club lors d'un recrutement d'un nouveau joueur,

Oui	Non
-----	-----

- quels sont les avantages ?

Une compétence de football	
Une richesse financière	
Autres (précisez)	

24- Pour quelle stratégie vous optez lors d'un transfert d'un footballeur ?

Un jeune Footballeur	
Un ancien Footballeur	

25-Quelles sont les qualités principales qu'on cherche chez un footballeur professionnel ?

.....
.....

26- Est –ce que la famille des jeunes footballeurs pose des problèmes ou de pression durant la période de formation ?

.....
.....

QUESTIONNAIRE POUR LES JOUEURS

Axe formation et prospection

01- A quel âge avez-vous été repéré ?

Age	
-----	--

02- Est-ce-que Les parcours des footballeurs se réalisent, à l'intérieur d'un système de formation organisé et institutionnalisé ?

Oui	Non
-----	-----

Précisez

.....

.....

03- Est-ce-que les moyens mis en place pour la préparation des footballeurs sont suffisantes et efficacement utilisés?

.....

.....

04-Quelles sont les qualités principales qu'on cherche chez un footballeur professionnel ?

.....

.....

05- Est -ce que votre club sportif forme des footballeurs de qualité ?

.....

.....

06-Quels sont les déterminants de la réussite sportive dans le parcours d'une carrière professionnel ?

Précisez

Oui	Non
-----	-----

.....

.....

07- Est-ce que le meilleur joueur d'une petite équipe peut aussi prétendre à une sélection en section-talents?

.....

.....

08- Est-ce que l'école, l'entraînement et les loisirs peuvent être compatibles et complémentaires?

oui	non
-----	-----

Précisez

.....
.....

09- Quelles sont les Particularités d'une carrière sportive professionnelle ?

.....
.....

10- Quelles sont les Causes des fins de carrière sportive professionnelle ?

L'âge	
Fin des sélections	
Blessures	
Décision de plein gré	
Autres-précisez	

11- êtes-vous préparés à votre fin de carrière ?

Oui	Non
-----	-----

12- D'après-vous être bien au sein de ton l'équipe est capital pour la performance ?

.....
.....

13- Qu'est ce-qui vous attire dans la vie d'un footballeur professionnel ?

Devenir célèbre	
De la gloire	
Etre riche	
Autres-précisez	

14- A quel âge avez- vous commencé le foot ?

.....
.....

15- Quand avez-vous su que vous pouviez être joueur de football professionnel ?

Age	
-----	--

16- Est-ce que c'était votre rêve de devenir joueur professionnel quand vous étiez enfant ?

Oui	Non
-----	-----

17- Quelle est votre priorité dans la vie ?

Le Football	
Les études	
Autres précisez	

18- Combien de matchs faites-vous par an ?

Nombre de match par an	
------------------------	--

19- Est-ce que la qualité des joueurs de football (catégorie de jeune) ouvre des droits et bénéficier des avantages

Prise en charge des études	
Un accompagnement	
Un financement	
Autres précisez	

20- Quels sont vos plus grands moments forts en tant que footballeur ?

.....
.....

21- Est-ce que Le succès d'un footballeur professionnel ?

Un but	
Un moyen de viser plus haut	

22- Que ce que le football vous a appris ?

.....
.....

23- Qu'est ce que vous aimez dans ce métier ?

.....
.....

24- Comment préservez-vous votre vie de famille ?

.....
.....

25- Quel message voulez vous faire passer au jeune footballeur ?

.....
.....

26- Est –ce que la famille des jeunes footballeurs pose des problèmes ou de pression durant la période de formation ?

.....
.....

27- Comment était vos débuts footballistiques

.....
.....

28- pour vous, le club est-il une seconde famille ?

oui	non
-----	-----

29- Quelle est la première condition pour bien s'entraîner ?

Aller à l'entraînement doit être un plaisir	
Avoir une motivation.	
bien s'entraîner peut te mener au podium.	
Être footballeur professionnel est un Privilège	
Autres-précisez	

30- Est-ce que la planification de ta carrière sportive professionnel sert à :

Avancer dans ta carrière	
renforcera ton envie de continuer	
Construis ta réussite dans la durée	
A Utiliser ton expérience acquise	
a Relever ton défi professionnel	
a Anticiper a ta sortie	

31- Est-ce-que La mise en place de centres sportifs de haut niveau, serait-elle la Solution pour les futurs professionnels du football ?

.....

.....

32- Est - ce que l'investissement sur le capital joueur représente un risque ?

.....

.....

33- Est-ce que les dirigeants soutiennent les actions des formateurs ?

L'aspect administratif	
L'aspect pédagogique	
L'aspect financier	
Autres-précisez	

Axe recrutement

34- Que représente pour vous l'opération de recrutement ou de transfert ?

Une transaction financière	
Une promotion	
Une sanction	
Autres (précisez)	

35- Est-ce que vous aviez un choix lors d'un recrutement ou un transfert ?

Oui	Non
-----	-----

36- Comment vous négociez votre recrutement ou transfert ?

Seul	
Avec un agent joueur	
Avec un intermédiaire (dirigeant)	
Autres (précisez)	

37- Est-ce que vous optez pour un recrutement ou transfert chaque saison sportive?

Oui	Non
-----	-----

Pourquoi ?.....
.....

38- Quels sont les motifs, qui vous encouragent à accepter l'opération de recrutement ou de transfert ?

Votre carrière sportive	
L'argent	
Autres (précisez)	

39- Est-ce que vous optez pour une carrière stable au niveau d'un club ?

Oui	Non
-----	-----

Pourquoi ?

.....

40-Quelle est par années et par clubs le nombre de votre recrutement et transfert?

Année	Club sportif	Recrutement	Transfert
2006-2007			
2007-2008			
2008-209			
2009-2010			
2010-2011			

41 -Quels sont les risques et les contraintes pour vous lors de votre recrutement?

.....

42-Quels sont les risques et les contraintes pour vous lors de votre transfert?

.....

43- Dans le cas de votre recrutement ou transfert que souhaitez-vous apporter au club ?

.....
.....

Axe financier

44- Est-ce qu'il ya une politique d'investissement, concernant la formation des jeunes joueurs prometteurs ?

.....
.....

45- Est-ce que la stratégie d'investissement des clubs est orientée vers la formation des jeunes footballeurs ?

.....
.....

46- Est-ce que la stratégie d'investissement des clubs est orientée vers le recrutement des joueurs près à l'emploi ?

.....
.....

استبيان خاص بالمسيرين

1- جانب : إدارة و تسيير رياضي

01- هل توجد إدارة، و تسيير خاص بفرق كرة القدم؟

.....
.....

02- بأي معايير تستعمل طرق التسيير و التنظيم؟

.....
.....

03- هل لمسيرو الفرق كفاءات تسييرية في ميدان كرة القدم الاحترافية؟

.....
.....

04- حسب رأيكم، ماهو التسيير المنطقي الذي يجب أن تعتمد عليه فرق كرة القدم من أجل تطوير إستراتيجية فعالة و تنويع الموارد؟

.....
.....

05- كيف تقومون بتحليل طرق التسيير الحالية داخل الفرق الجزائرية لكرة القدم؟

.....
.....

06- ماهو حال التسيير من جانب الرعاية؟

.....
.....

07- هل يوجد لدى المسيرين مفهوم و تحكم في اقتصاد كرة القدم الاحترافية؟

.....
.....

08- ماهي نقائص الفرق من الناحية التسييرية؟

.....
.....

09- حسب نموذج النصوص القانونية الخاص بفرق كرة القدم الاحترافية. ماهو نموذج التسيير الخاص بفريقكم الرياضي؟

.....

.....

10- هل لديكم مدير رياضي، أو مسير عام؟

.....

.....

11- هل إستراتيجية التسيير الخاصة بفريقكم الرياضي لديها مردود؟

	من الناحية الرياضية
	من الناحية المالية
	أخرى ...

12- ماهي السياسة، أو الإستراتيجية المتبعة من طرف مسيري الفرق الاحترافية من أجل توظيف أحسن رياضي كرة القدم؟

.....

.....

13- ماهي الصعوبات التي تواجه توظيف رياضي كرة القدم؟

	إدارية
	عائلية
	أخرى ...

14- هل يساند المسيرون ما يقوم به المكونين؟

	الجانب الإداري
	الجانب البيداغوجي
	الجانب المالي
	آخر ...

15- هل هناك شروط خاصة للتوظيف؟ ماهي؟

.....
.....

16- هل سبق أن اتخذتم احتياطات خلال عملية تحويل أو توظيف؟

لا	نعم
----	-----

17- ماهي الاحتياطات الواجب اتخاذها خلال التحويل أو التوظيف؟

.....
.....

18- ماهي الاحتياطات الواجب اتخاذها خلال توظيف لاعب جديد؟

.....
.....

19- أي إستراتيجية تختار أثناء عملية تحويل اللاعب؟

	لاعب كرة القدم
	لاعب كرة القدم محترف

20- كم من عملية توظيف و تحويل قتم بها خلال الخمس مواسم الرياضية الأخيرة ؟

السنة	استقطاب	تحويل
2007-2006		
2008-2007		
2009-2008		
2010-2009		
2011-2010		

21- ماهي الصعوبات التي تواجهونها لتسيير فريق رياضي محترف؟

	إدارية
	مالية
	أخرى ...

22- هل تقومون بطلب فحص طبي كل سنة من:

	1- كل اللاعبين المنخرطين في الجمعية الرياضية
	2- اللاعبين المحترفين

23- ماهي مسؤولية فريقنا و مسيريه نحو الرياضيين القصر؟

.....

.....

24- ماهي الطريقة التي أسس بها فريقكم الرياضي؟

.....

.....

25- ماهي الفائدة من علاقاتكم مع السلطات العمومية؟

.....

.....

26- هل لديكم إستراتيجية في تسيير العقود الخاصة بعدد الرياضيين؟

.....

.....

27- هل هناك متابعة فيما يخص اللاعبين؟

	من الناحية الرياضية
	من الناحية الطبية
	أخرى ...

28- ماهي التحقيقات التي توصلتم إليها حاليا فيما يخص التوظيف و التحويل؟

.....

.....

29- هل إستراتيجية استثمار الفرق موجهة إلى تكوين لاعبي كرة القدم؟

.....

.....

30- هل ينتج فريقكم الرياضي لاعبين ذوي مستوى عال؟

لا	نعم
----	-----

2- الجانب المالي :

31- هل تملك فرق كرة القدم الجزائرية و خاصة الكبيرة، موارد مالية جد هامة؟

.....

.....

32- هل لفرق كرة القدم فوائد كثيرة من حقوق البث التلفزيوني و إيرادات الملعب؟

.....

.....

33- هل تعتبر فرق كرة القدم شركات اقتصادية؟

لا	نعم
----	-----

34- ما هي الموارد المالية الخاصة بناديتكم الرياضي؟ اذكرها بالترتيب.

	إعانات الدولة
	الرعاية
	تحويل اللاعبين
	حقوق البث
	إيرادات التذاكر
	ترويج المنتجات الرياضية

	موارد أخرى...بين
--	------------------

35- هل الفريق المكون يبحث عن تقليص قيمة التكوين؟

.....

.....

36- هل الاستثمار على اللاعب يمثل خطر؟

لا	نعم
----	-----

بين ذلك

.....

.....

37- هل تقومون بتكوين لاعبين من اجل تحقيق أهداف:

	رياضية
	مالية
	أخرى...بين

38- هل نوعية لاعبي كرة القدم (شريحة الشباب) لهم حقوق و يستفيدون من ايجابيات؟

	التكفل الكامل بالدراسات
	المرافقة
	التمويل
	أخرى...بين

39- هل تقومون بخلق ثروة جديدة للفريق عند إقحام لاعب جديد؟

لا	نعم
----	-----

ما هي الإيجابيات؟

	كفاءة كرة القدم
	ثروة مالية
	أخرى...بين

40- هل يمكنكم الاحتفاظ باللاعب و استغلاله لخدمة الفريق الرياضي؟

	مؤطر لكل الشرائح
	مؤطر لشريحة
	عمال إداريين
	لاعبين محترفين

41- هل هناك اختلاف في الأجور بالنسبة:

	01-اللاعبين
	02-التأطير التقني

42- هل تأمين لاعبي كرة القدم المحترفين يغطي الفحص و الأخطار في حالة إصابات أو حوادث؟

.....

43- ما نوع التأمين لدى لاعبي كرة القدم؟

.....

03- الجانب التكويني و تسيير المسار الرياضي:

44- هل توجد سياسة استثمار تخص تكوين اللاعبين الشباب؟

.....

45- هل النوادي تكون لاعبي كرة قدم ذوو مستوى عالي؟

.....

46- لماذا نهتم بالمسار الرياضي للاعب كرة قدم محترف؟

	من أجل الفرجة الرياضية
	من أجل النتائج الرياضية
	من أجل نتائج مالية
	أخرى...بين

47- كيف تتركز إستراتيجية النادي في المسار الرياضي للاعب كرة قدم محترف؟

.....

.....

48- هل إستراتيجية استثمار النوادي موجهة إلى توظيف لاعبين جاهزين للعمل؟

.....

.....

49- هل تحلل الكفاءات المحققة من طرف لاعبيك؟

لا	نعم
----	-----

بين ذلك

.....

.....

50- هل تجسيد مركز رياضي ذو مستوى عالي، يكون الحل من أجل مستقبل لاعبين محترفين؟

.....

.....

51- كيف تتمكن من تحسين مردود اللاعبين المكونين في وسط نوادي كرة القدم؟

.....

.....

52- حسب رأيكم، ما هي أساسيات النخبة؟

	الموارد المالية
	دعم المسار الرياضي
	التدريبات
	إستراتيجية مخططة

53- هل لدى اللاعبين واجبات في التكوين تجاه النادي الرياضي؟

	إحترام القانون الداخلي للنادي
	التفرغ التام لخدمة الفريق
	أخرى...بين

54- أين كان توظيف اللاعبين قبل الاندماج في مراكز التكوين؟

	في الأحياء
	على مستوى المؤسسات المدرسية
	أخرى...بين

55- هل النادي المحترف يطبق إستراتيجية استكشافية معينة؟

.....
.....

56- من هم الشركاء؟

.....
.....

57- ما هي المواصفات الهادفة إلى إنجاح المسار الرياضي المحترف؟

.....
.....

58- هل يمكنكم إعطاءنا عدد اللاعبين المكونين من طرف النادي و المضافين إلى فريق (أ)؟

العدد	
-------	--

59- هل عائلات اللاعبين يسببون المشاكل و الضغوطات في مدة تكوين لاعبي كرة القدم

.....
.....

إستبيان خاص بالمدرسين

الجانب التكويني:

01- هل الوسائل المسخرة من أجل تحضير لاعبي كرة القدم كافية؟ و هل تستعمل بفعالية؟

.....
.....

02- أين كان توظيف اللاعبين قبل الاندماج في مراكز التكوين؟

	في الأحياء
	على مستوى المؤسسات المدرسية
	أخرى...بين

03- ماهي الصعوبات التي تواجه توظيف رياضي كرة القدم؟

	إدارية
	عائلية
	أخرى ...

04- هل الاستثمار على اللاعب يمثل خطر؟

لا	نعم
----	-----

بين ذلك

.....
.....

05- هل يساند المسبرون ما يقوم به المكونين؟

	الجانب الإداري
	الجانب البيداغوجي

		الجانب المالي
		آخر ...

06- هل تجسيد مركز رياضي ذو مستوى عالي، يكون الحل من أجل مستقبل لاعبين محترفين؟

.....

.....

07- ماذا يجب أن يقدم التكوين للاعبين الشباب؟

.....

.....

08- هل يتمشى نظام تكوين اللاعبين الشباب مع مستلزمات كرة القدم الاحترافية؟

لا	نعم
----	-----

بين ذلك

.....

.....

09- ماهي مؤشرات نوعية تكوين لاعبي كرة القدم؟

.....

.....

10- حسب رأيكم، أي نمط تكوين يجب استعماله من أجل تسيير المسار الرياضي للاعب؟

.....

.....

جانب الإدارة و التسيير:

11- هل يتحقق مسار اللاعبين وسط نظام تكوين منظم؟

لا	نعم
----	-----

بين ذلك

.....

.....

12- كيف يتمشى توقيت لاعب كرة قدم أثناء التكوين؟

.....

.....

13- هل ناديتكم الرياضي ينتج لاعبي كرة قدم ذوي نوعية؟

14- ما هي المواصفات الهادفة إلى إنجاح المسار الرياضي المحترف؟

15- ما هي خصوصيات المسار الرياضي المحترف؟

16- ما هي أسباب نهاية المسار الرياضي المحترف؟

	السن
	نهاية التصفيات
	الإصابات
	إتخاذ القرار في كامل القوى العقلية
	أخرى...بين

17- هل للفريق دور في حياة لاعب كرة القدم؟ كيف تفسر ذلك؟

18- هل يمكنكم إعطاؤنا عدد اللاعبين المكونين من طرف النادي و المضافين إلى فريق (أ)؟

العدد	
-------	--

الجانب التوظيفي:

19- ماهي الاحتياطات الواجب اتخاذها خلال توظيف لاعب جديد؟

20- ماهي الاحتياطات الواجب اتخاذها خلال تحويل لاعب جديد؟

21- ماهي التحقيقات التي توصلتم إليها حاليا فيما يخص التوظيف و التحويل؟

22- هل هناك شروط خاصة بالتوظيف؟ ماهي؟

.....
.....

23- هل تقومون بخلق ثروة جديدة للفريق عند إقحام لاعب جديد؟

لا	نعم
----	-----

ما هي الإيجابيات؟

	كفاءة كرة القدم
	ثروة مالية
	أخرى...بين

24- أي إستراتيجية تختار أثناء عملية تحويل اللاعب؟

	لاعب كرة القدم
	لاعب كرة القدم محترف

25- ماهي المواصفات الأساسية التي نجدها في اللاعب المحترف؟

.....
.....

26- هل عائلات شباب كرة القدم تسبب مشاكل أو ضغوطات خلال مرحلة التكوين؟

.....
.....

الجانب التكويني و الاستكشافي

01- في أي سن تم تعيينك؟

السن	
------	--

02- هل يتحقق مسار اللاعبين وسط نظام تكوين منظم؟

نعم	لا
-----	----

بين ذلك

.....
.....
.....

03- هل الإمكانيات المسخرة من أجل تحضير اللاعبين كافية؟ و هل تستعمل بفعالية؟

.....
.....
.....

04- ماهي المواصفات الأساسية التي نجدها في اللاعب المحترف؟

.....
.....
.....

05- هل يكون فريقكم الرياضي لاعبين ذوي فعالية؟

.....
.....
.....

06- ما هي مواصفات النجاح في المسار الرياضي المحترف؟

نعم	لا
-----	----

بين ذلك

.....
.....
.....

07- هل يمكن للاعب جيد في فريق صغير أن ينتمي إلى نخبة ذات مواهب عالية؟

.....
.....
.....

08- هل يمكن للمدرسة، التدريب و الترفيه أن يكونوا متناسقين و متكاملين؟

نعم	لا
-----	----

بين ذلك

.....
.....

09- ما هي خصوصيات المسار الرياضي المحترف؟

.....
.....

10- ما هي أسباب نهاية المسار الرياضي المحترف؟

	السن
	نهاية التصفيات
	الإصابات
	إتخاذ القرار في كامل القوى العقلية
	أخرى...بين

11- هل أنت جاهز لنهاية مسارك الرياضي؟

لا	نعم
----	-----

12- حسب رأيك ادا كنت مميزا في فريقك هل هذا يشكل حافزا لتسجيل نتائج جيدة؟

.....
.....

13- ما الذي يجذبك في حياة لاعب كرة قدم محترف؟

	الشهرة
	الإنتصار
	الثراء
	أخرى...بين

14 - في أي سن كانت بدايتك في كرة القدم؟

.....
.....

15- متى علمت بأنك تستطيع أن تكون لاعب كرة قدم محترف؟

السن	
------	--

16- في صغرك، هل كان حلمك أن تصبح لاعب محترف؟

نعم	لا
-----	----

17- ما هي أولويتك في الحياة؟

كرة القدم	
الدراسة	
أخرى...بين	

18- كم مقابلة تجريها سنويا؟

عدد المقابلات سنويا	
---------------------	--

19- هل نوعية لاعبي كرة القدم (شريحة شباب) لها حقوق و تستفيد من الايجابيات؟

التكفل بالدراسة	
المرافقة	
التمويل	
أخرى...بين	

20- ما هي أكثر أوقاتك المميزة و الجيدة كلاعب كرة قدم؟

.....

.....

21- هل نجاح اللاعب المحترف هو:

الهدف	
وسيلة لبلوغ طموحات عالية	

22- ماذا اكتسبت من كرة القدم؟

.....
.....

23- ما ذا تحب في هذه المهنة؟

.....
.....
.....

24- كيف تحمي حياة عائلتك؟

.....
.....

25- ما هي الرسالة التي تريد أن توصلها إلى شباب كرة القدم؟

.....
.....

26- هل عائلات شباب كرة القدم تسبب مشاكل أو ضغوطات خلال مرحلة التكوين؟

.....
.....

27- كيف كانت بدايتك في كرة القدم؟

.....
.....

28- هل يعتبر الفريق عائلة ثانية بالنسبة لك؟

لا	نعم
----	-----

29- ماهو الشرط الأول لتدريب جيد؟

	الذهاب للتدريب من أجل الترفيه
	الدافعية
	التدريب الجيد يمكن أن يؤدي إلى نجاحات كبرى
	كونك لاعب محترف أمر جيد
	أخرى...بين

30- هل التخطيط لمسارك الرياضي المحترف يساعد على:

	التقدم في مسارك
	تشجيع و تقوية رغبتك في إتمام المسار
	نجاحك خلال المسار
	استعمال الخبرة المكتسبة
	اكتساب التحدي المهني

31- هل وضع مراكز التكوين للرياضيين ذوي المستوى العالي يمثل الحل في تكوين رياضيين محترفين؟

.....
.....

32- هل الاستثمار في الرياضيين يمثل عائدك مالي على الفريق؟

.....
.....

33- هل المسيرين يدعمون عمل المنظرين؟

	الناحية الادارية
	الناحية البيداغوجية
	الناحية المالية
	أخرى...بين

الجانب التوظيفي

34- ما الذي تمثله بالنسبة لك عملية التوظيف أو التحويل؟

.....
.....

35- هل كان لديك الاختيار أثناء التوظيف أو التحويل؟

لا	نعم
----	-----

	تبادل مالي
	ترقية

	عقوبة
	أخرى...بين

36- كيف تناقش عملية توظيفك أو تحويلك؟

	لوحده
	مع وكيل أعمال
	مع وسيط (مسير)
	أخرى...بين

37- هل تركز في اختيارك على التوظيف أو التحويل خلال المواسم الرياضية؟

لماذا؟

.....
.....

38- ماهي الدوافع التي تشجعك على قبول عملية التوظيف أو التحويل؟

	مشارك الرياضي
	المال
	أخرى...بين

39- هل تفضل مسار رياضي ثابت على مستوى الفريق؟

لا	نعم
----	-----

لماذا؟

.....
.....

40- ماهو عدد التوظيف و التحويل في النوادي سنويا؟

السنة	نادي رياضي	توظيف	تحويل
2007-2006			
2008-2007			

			2009-2008
			2010-2009
			2011-2010

41- ماهي المخاطر بالنسبة لك خلال التوظيف أو التحويل؟

.....

.....

42- ما الذي تتمنى إعطائه للفريق حين يتعلق الأمر بتوظيفك أو عملية تحويلك؟

.....

.....

43- في حالة توظيفك أو تحويلك ماذا تقدمون لفريقك الرياضي؟

.....

.....

الجانب الإقتصادي

44- هل توجد سياسة استثمارية تتعلق بتكوين اللاعبين؟

.....

.....

45- هل استراتيجية استثمار الفرق موجهة إلى تكوين اللاعبين؟

.....

.....

46- هل استراتيجية استثمار الفرق موجهة إلى توظيف لاعبين جاهزين للعمل؟

.....

.....

ملخص

دراسة نموذج يتعلق بإستراتيجية تسيير لاعب كرة القدم

تعتبر احترافية العمل في ميدان كرة القدم حديثة في الجزائر و في نفس الوقت هي منبع للتغيير الذهني و كذا منبع آمال الكثير من لاعبي كرة القدم الذين يتمنون ان تكون هذه مهنتهم.

يعرف تسيير فرق كرة القدم الاحترافية تغييرات عميقة, الظاهرة منها التي تخص تطبيق استراتيجيات قوية خاصة فيما يخص تسيير رأس المال ألا و هو اللاعب.

درسنا استراتيجيات الفرق الرياضية من أجل الإفضاء و الوصول إلى نموذج إداري متعلق إستراتيجية لاعب كرة القدم.

أدى تحليل نموذج تسيير لاعب فريق كرة القدم الاحترافية إلى التأكيد بأنه لا توجد إدارة فرق كرة القدم و بأن المسيرين يفتقرون للكفاءات الإدارية فيما يخص ميدان كرة القدم الاحترافية, إضافة إلى غياب القدرات و الكفاءات, فهم يفتقرون كذلك لمفاهيم كيفية التحكم في اقتصاد رياضة كرة القدم.

تركيبة فرق كرة القدم متطابقة مع دفتر الأعباء, لكن يبقى تسيير فرقنا الرياضية بعيدا عن حتميات تسيير الفرق المحترفة.

الإستراتيجية المتعامل بها في جمعياتنا ضعيفة جراء التقلبات الناجمة عن الفريق المسير, إضافة إلى ذلك وجدت فرق كرة القدم الكثير من الصعوبات لتعريف, قياس و تحليل المعطيات التي تخص اللعب.

أغلبية المنشآت الرياضية الموجودة في الجزائر و التي تمثل 81,32 % عن منتزهات وطنية, و التي قد تكون نقطة بالنسبة لترقية و تطوير رياضة كرة القدم .

عدد المنخرطين ضئيل مقارنة بالسكان شباب نتيجة لغياب البناءات و المنشآت الخاصة بكرة القدم بالجزائر, نقص النوادي المكونة, نقص المنشآت ذات النوعية, غياب استراتيجية ترقية رياضة كرة القدم.....

الهرم التعدادي لمختلف الأصناف منعكس. صنف الأكاير يمثل 26,84 % , المدارس تمثل 1,41 % , الأواسط بنسبة 2,49%. هذا يجعلنا نراجع الإستراتيجية المتبعة في منشآتنا الرياضية, و خاصة المتعلقة بممارسة رياضة كرة القدم بالنسبة لأصناف الشباب.

أغلبية المدربين الذين لا يمتلكون شهادات يمثلون 48,46% من عدد التأطير الكلي لكرة القدم في الجزائر, 8,97% فقط من عدد مدربي مدارس كرة القدم, مما يعني أن العدد ضئيل بالنسبة لمنخرطي صنف الشباب , إضافة إلى ذلك غياب إستراتيجية التكوين فيما يخص شريحة الشباب .

نقص الاحترافية في تسيير فرق كرة القدم لم يسمح بالوصول إلى إجابة متماسكة و ذات نوعية فيما يخص تكوين لاعبي كرة القدم مؤهلين, كما لم تسمح بالإستثمار في رأس المال (اللاعب) .

هذه الأرقام تجعلنا نضاعف عدد المراكز التكوينية و أكاديميات كرة القدم.

اعتبارا من هذا , واجب على فرق كرة القدم أن تلعب دورا رئيسيا, من أجل ترقية ممارسة كرة القدم .

RESUME

CONTRIBUTION A L'ETUDE D'UN MODELE DE MANAGEMENT RELATIF A LA STRATEGIE DE GESTION DU (CAPITAL JOUEUR DE FOOTBALL)

En Algérie La professionnalisation de l'emploi dans le secteur du Football est récente à la fois source de changement de mentalités et sources d'espoirs pour des nombreux footballeurs qui souhaitent en faire leurs métiers. La gestion des clubs de football professionnel connaît de profondes transformations, et l'une des plus significatives concerne la mise en œuvre de puissantes stratégies notamment la gestion du capital joueur.

Nous avons étudié la stratégie des clubs sportifs pour contribuer à un modèle de management relatif à la stratégie de gestion du capital joueur de football.

L'Analyse du modèle de gestion du capital joueur des clubs de football professionnels, nous a permis de confirmer qu'il n'existe pas de management des clubs de football, et que les dirigeants n'ont pas une compétence managériale dans le domaine du football professionnel, ajoutant à cela qu'ils n'ont pas des compétences, ni de compréhension de maîtrise de l'économie du football,

La structuration des clubs de football est conforme avec le cahier de charge, mais la gestion de nos clubs sportifs reste loin des exigences de la gestion des clubs professionnels.

La stratégie mise en place par nos associations de football est fragile marquée par une instabilité de l'équipe dirigeante, et nos clubs de football ont beaucoup de mal à identifier, mesurer et analyser les données sur le capital des joueurs. Nous enregistrons aussi des dérives financières, et une remise en cause de l'organisation de nos clubs de football.

La prédominance des infrastructures sportives en Algérie, est de nature en tuf qui représente 81.32 % du parc national, qui peut être une faiblesse pour la promotion et le développement du football. Le nombre des licences n'est pas représentatif par rapport à une jeune population, qui se traduit par l'absence d'une politique de massification du football en Algérie. Le manque des clubs formateurs, le manque d'infrastructures de qualité, l'absence d'une stratégie de promotion du football...

La pyramide des effectifs des différentes catégories est inversée, la catégorie sénior représente un pourcentage de 26.84%, les écoles qui représente un pourcentage de 1.41 %, les Benjamins avec 2.49 %. Cela nous interpelle à réviser la stratégie de nos structures sportives, notamment la massification de la pratiques du football au niveau des jeunes catégories.

Une prédominance des entraîneurs non diplômés qui représente 49.46 % de l'effectif de l'encadrement total du football en Algérie, le nombre des entraîneurs des écoles de football représente 8.97 % seulement, ce qui explique le nombre très réduit de licences au niveau de la catégorie jeune, ajouté à cela l'absence d'une stratégie de formation pour cette tranche d'âge.

le manque de professionnalisme dans la gestion des clubs de football, n'a pas permis d'organiser une réponse cohérente et de qualité en matière de formation des footballeurs qualifiés ni d'investissement sur le capital joueur.

Ces chiffres nous interpelle à multiplier les centres de formations et académie de football.

À cet égard les clubs de football doivent jouer un rôle central, puisqu'ils ont pour mission de promouvoir la pratique du football dont ils sont responsable chez les jeunes.

SUMMARY
A CONTRIBUTION TO THE STUDY OF A MANAGEMENT MODEL,
RELATIVELY TO THE MANAGEMENT STRATEGY OF CAPITAL FOOTBALLER.

In Algeria the employment professionalization in football sector is a recent area for both sources of attitudes' change, and of hope for many players who want to make their career.

The management of professional football clubs has undergone deep transformation, and the most significant one is concerning the implementation of powerful strategies; including the capital player management.

We have studied the strategy of sports clubs to contribute to a management model relatively to the strategy of capital player management. The analysis of such model allowed us to confirm that there is no management of football clubs, and that the leaders have managerial competence in the field of professional football. In addition to that, they have neither skills nor football economy comprehension.

The football clubs' structuring is conformed to the terms of references, but the management of our sports clubs is still far from the requirements of the professional clubs' management.

The strategy put up by our football associations is weak, and is marked by instability of the managing team. Our football clubs have, very difficult, identified, measured, and analyze the data on the player's capital. We will, also, noted financial abuses and challenge to the organization of clubs.

The dominance of sports foundations in Algeria is likely tuff, representing 81.32% of national park, which can be a weakness for the promotion and development of football.

The number of licenses is not representative comparing to a young population; that is transmitted by the absence of a mass football policy in Algeria, The lack of training clubs, the lack of good fundamentals, the absence of football promotion strategy.

The pyramid of proportions of different categories is reversed. The senior category represents the rate of 26.84%, schools of 1.41%, and 2.49% for the Benjamin. This will oblige us to revise again the strategy of our sports structures, including the mass practice of football at the youth category level.

A predominance of non-graduated coaches represents 49.4% of the total supervision of football in Algeria. The number of schools' coaches of football represents only 8.97%, which explains the very small number of licenses at the youth category level; adding to that, the lack of a training strategy for this age group.

The lack of professionalism in managing football clubs do not permitted neither to organize a good and coherent answer, nor to invest on the capital footballer. These figures challenge us to create a football academy and more training centers.

In this regard, the football clubs should play a great role, since they are mandated to promote playing football for which they are responsible.