

## Analyse Comparative Entre Différents Modèles De Structuration Des Organisations Sportives Professionnelles

Comparative Analysis Of Different Structuring Models Of Professional Sports Organizations.

Auteur 1 : EL MALKI SALIM

EL MALKI SALIM, (Doctorant)

Université Mohammed V/ Faculté des sciences de l'éducation de Rabat

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** EL MALKI. S, (2023) « Analyse Comparative Entre Différents Modèles De Structuration Des Organisations Sportives Professionnelle », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 20 » pp: 639 – 656.

Date de soumission : Septembre 2023

Date de publication : Octobre 2023



DOI : 10.5281/zenodo.10066749  
Copyright © 2023 – ASJ



## Résumé

Cet article dépeint une étude approfondie des structures sportives à travers le monde, en mettant l'accent sur la France, l'Italie, l'Allemagne, l'Angleterre, l'Espagne, et l'Argentine, tout en les juxtaposant à la dynamique marocaine. Le Maroc, transitionnant du parrainage sportif vers des entités plus structurées, offre un contraste fascinant. La France oscille entre diverses structures, l'Italie privilégie des partenariats type franchise, tandis que l'Allemagne mise sur un équilibre entre propriétés associatives et privées. L'Angleterre et l'Espagne, quant à elles, penchent vers des modèles d'entreprises, et l'Argentine s'oriente vers un système de franchise. Adoptant une méthodologie qualitative axée sur la comparaison et le raisonnement inductif, nous concluons que malgré des singularités nationales, des tendances universelles se dessinent. Le Maroc, en quête de professionnalisation, se trouve à la croisée des chemins, cherchant à incorporer les meilleures pratiques tout en respectant son héritage culturel et ses nuances socio-économiques.

**Mots-clés :** Société sportive, Association sportive, Cadre juridique, Professionnalisation, Analyse comparative.

## Abstract

This article paints an in-depth study of sports structures across the globe, focusing on France, Italy, Germany, England, Spain, and Argentina, while juxtaposing them with the Moroccan dynamic. Morocco, transitioning from sports sponsorship to more structured entities, offers a captivating contrast. France oscillates between various structures, Italy favors franchise-type partnerships, while Germany leans on a balance between associative and private ownerships. England and Spain gravitate towards corporate models, and Argentina steers towards a franchise system. Adopting a qualitative methodology centered on comparison and inductive reasoning, we conclude that despite national singularities, universal trends emerge. Morocco, in its quest for professionalization, stands at a crossroads, seeking to incorporate best practices while honoring its cultural heritage and socio-economic nuances.

**Keywords:** Sport society, Sports association, Legal framework, Professionalization, Comparative analysis.

---

## **Introduction :**

L'évolution des modèles d'organisation sportive est un sujet central dans le domaine du management du sport. Au fil des décennies, les structures juridiques et les cadres organisationnels des organisations sportives ont subi des transformations significatives influencées par les lois nationales, les traditions culturelles et les dynamiques économiques. Face à cette mutation constante, une question se pose : comment les différents modèles d'organisation sportive s'adaptent-ils aux exigences contemporaines et quel impact ont-ils sur le développement du sport dans divers contextes culturels et économiques ?

Dans le cadre de notre étude, nous adopterons une approche analytique et comparative, en nous appuyant sur une revue de littérature approfondie ainsi que sur l'analyse de données secondaires issues de rapports officiels et d'études de cas spécifiques. Cette méthodologie nous permettra de dégager des tendances, de comprendre les enjeux sous-jacents et d'identifier les meilleures pratiques dans le domaine de l'organisation sportive.

Dans ce qui suit, nous nous pencherons sur les subtilités de ces évolutions, en mettant en lumière divers modèles d'organisations sportives, ainsi que leurs implications profondes pour le paysage sportif. Dans le contexte sportif français, des changements substantiels ont eu lieu depuis l'introduction du concept de "société sportive" par la loi Mazeaud de 1975. Depuis lors, de multiples statuts juridiques ont modifié cette notion et les formes juridiques qui lui sont associées. Il est impératif d'analyser minutieusement ces différentes formes de sociétés sportives, allant de l'Association à Statut Renforcé (ASR) à la Société Anonyme Sportive Professionnelle (SASP), en passant par les Sociétés d'Economie Mixte Sportive (SEMSL), pour comprendre comment elles ont façonné le panorama sportif français.

Par ailleurs, il est tout aussi essentiel de porter notre regard au-delà des frontières françaises pour explorer les modèles d'organisation sportive à travers l'Europe et le monde. Cette analyse comparative soulignera les diversités et les points communs inhérents à ces modèles, permettant ainsi une compréhension plus nuancée des dynamiques à l'œuvre.

Nous débuterons notre exploration avec le modèle français, avant de nous pencher sur les modèles italien, espagnol, allemand, anglais et portugais, et enfin d'aborder le modèle argentin. Une synthèse comparative des principales caractéristiques des sociétés sportives européennes avec la société sportive marocaine clôturera notre étude.

Ainsi, cette exploration comparative permettra de mieux comprendre les complexités auxquelles sont confrontées les organisations sportives en France, en Europe et au Maroc, jetant ainsi les bases d'une réflexion constructive sur l'avenir du sport et de sa gestion.

### **1. Evolution du Modèle de Société Sportive en France**

Le modèle français de société sportive française a connu différentes formes depuis la loi Mazeaud en 1975 qui a été le premier texte à introduire la notion de « Société Sportive » dans la législation du sport français, s'en est suivi plusieurs textes juridiques qui ont fait évoluer cette notion ainsi que les formes juridiques y afférant. Il est paru donc important de faire une synthèse des différentes formes juridiques des sociétés sportives qui existent ou qui ont existé en France en exposant leurs caractéristiques dans le tableau suivant :

**Tableau 4 : Evolution des Formes Juridiques des Sociétés Sportives en France**

Les Différentes Formes Juridiques	Les Caractéristiques
<p style="text-align: center;"><b>Le Statut Basé sur la Loi 1901 et modifiée en 1984 ASR (Association à Statuts Renforcés)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Association sans But Lucratif.</li> <li>- Modifié en 1984 pour se nommer « Association à Statuts Renforcés ».</li> <li>- Obligation pour plus de Transparence et de Rigueur dans la Gestion des associations sportives.</li> <li>- A partir de 2001, les Associations ont l'Obligation se Transformer en Sociétés Commerciales.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Loi MAZEAUD n°75-988 du 29 octobre 1975 La SEMSL (Société d'Economie Mixte Sportive Locale)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Société à But Lucratif.</li> <li>- La Majorité du Capital est détenue par la Collectivité Locale et l'Association et le Reste par les Investisseurs.</li> <li>- Les Actions sont Nominatives.</li> <li>- Pas de Redistribution des Bénéfices aux Actionnaires.</li> <li>- Réinvestissement des Bénéfices.</li> <li>- La Cotation en Bourse est Impossible.</li> </ul> <p>N.B : Dans le Cadre de l'Uniformisation Européenne, les Collectivités Territoriales ne Peuvent plus devenir Actionnaires d'une Société Sportive.</p>

**Loi Avice n°84-610 du 16 juillet 19**

**La SAOS**

**(Société Anonyme à Objet Sportif)**

**Loi n°99-1124 du 28 décembre 1999**

**L'EURSL**

**(Entreprise Unipersonnelle Sportive à  
Responsabilité Limitée)**

**La SASP**

**(Société Anonyme Sportive Professionnelle)**

**Loi n° 2006-1770 du 30 décembre 2006**

**Loi n°2012-159 du 1<sup>er</sup> février 2012**

**Les Sociétés de Droit Commun**

**(SARL, SA, SAS)**

**Les Règles Communes à ces Formes de Sociétés  
Sportives**

- Le Tiers du Capital de la Société Sportive est détenue par l'Association.
- Une Convention est Signée entre les deux Structures.
- Les Actions sont Nominatives.
- L'Interdiction de Distribuer les Bénéfices.
- La Cotation en Bourse est Impossible.
- 100% du Capital est détenu par l'Association (EURSL).
- La Rémunération des Dirigeants est Possible (SAPS).
- La Redistribution des Dividendes est Possible (SAPS).
- Suppression du Lien Capitalistique entre l'Association et la Société (SAPS).
- L'Indépendance vis-à-vis des Collectivités Publiques est Renforcée (SAPS).
- Les Collectivités Locales peuvent Toujours Verser des Subventions mais de façon Plafonnée (SAPS).
- Réouverture du Capital aux Investisseurs Publics.
- L'Interdiction de la Multipropriété dans la Même Discipline.
- Maintien de la Convention Légale.
- Limitations des Aides des Collectivisées.
- La Raison d'être des Sociétés (Lucrativité du But, la Rigueur et la Transparence).
- La Responsabilité des Dirigeants au Plan Civil et Pénal est Engagée.
- Maintiens de l'Association Sportive ou Association « Support ».
- La Convention Légale.
- L'Interdiction de la Multipropriété dans la Même Discipline.

**Source : Fatma Douiri<sup>1</sup> et Auteur<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Douiri, F. Les associations sportives en Tunisie et leur mutation en sociétés. Mémoire maîtrise en science comptable et Comptabilité. Institut Supérieur de Gestion de Tunis ; 2007.

<sup>2</sup> Conçu par Fatma Douiri, modifié et enrichi par l'auteur de ce mémoire.

## 2. Le Modèle Italien

La loi n. 91 du 23 mars 1981, représente la première tentative de réglementation du sport professionnel en Italie, il convient de souligner que plusieurs années avant l'entrée en vigueur de la loi n ° 91/1981, la forme la plus utilisée par les institutions qui exerçaient une activité sportive était celle de l'association comme le soulignent Hoye et al. (2009) dans leur étude sur les principes de gouvernance dans le sport, le modèle associatif a été principalement adopté par les institutions sportives avant l'avènement de cette loi.

Dans ce contexte, les autorités sportives ont décidé en 1966 d'attribuer la forme de société anonyme à toutes les associations Professionnel, La « Federazione Italiana Giuoco Calcio » (FIGC), parallèlement aux défis documentés par Chappelet & Bayle (2005) dans leur examen des organisations sportives, réalisant en effet l'importance qu'allait revêtir progressivement le secteur du football, par une résolution du 16 septembre 1966, ordonné, avec effet immédiat, la dissolution des organes des associations de football constitués dans le secteur professionnel et nommés un commissaire extraordinaire aux pleins pouvoirs, chargé de veiller à sa liquidation et à sa reconstitution simultanée en une société anonyme. Cette décision faisait partie d'un programme visant à réhabiliter financièrement la Ligue nationale de football déjà décidé en août 1965. La FIGC, en conséquence, ordonna une modification du statut fédéral selon lequel « les sociétés qui passent des contrats avec des athlètes professionnels doivent avoir la forme juridique d'une société anonyme ou d'une société à responsabilité limitée » offrant ainsi un statut typique, en vertu duquel la possibilité pour les actionnaires d'obtenir des avantages était exclue. Cependant, les réformes de la gouvernance dans le sport, telles que décrites par Geeraert (2016), se heurtent souvent à des complexités juridiques. La procédure suivie par la Fédération a été déclarée illégitime par la Cour de cassation, qui a précisé que les pouvoirs conférés aux fédérations en matière disciplinaire, technique et financière par les associations individuelles trouvent une limite dans le domaine de l'autonomie statutaire des associations elles-mêmes. Malgré la réforme fédérale de 1966, la situation économique et financière des clubs professionnels ne s'est pas améliorée au cours des années suivantes. Les problèmes persistants dans les structures financières des clubs professionnels, qui rappellent les questions explorées par Andreff (2007) concernant les finances des clubs sportifs.

La nécessité de procéder à un examen plus complet du secteur est apparue de plus en plus urgente. C'est dans ces conditions que la loi n. 91 du 23 mars 1981 à vue le jour.

Cette loi, qui régit en réalité toutes les activités sportives, pas seulement le football, en plus d'incorporer les principes déjà acceptés dans le statut de la FIGC du 16 septembre 1966, établit

un ensemble de règles concernant les relations entre les entreprises et les entreprises de Sport professionnel.

Pour définir la société sportive, la loi de 1991 a essentiellement rempli deux objectifs :

- ❖ Légitimer la clause de non-profit ;
- ❖ Légitimer une série de contrôles, à la demande de la CONI, à laquelle est soumise la gestion économique et financière des entités du secteur professionnel.

L'obligation, pour les clubs sportifs, d'être constituée sous la forme de société anonyme ou de sociétés à responsabilité limitée n'intervient que pour permettre à ces organisations de conclure des contrats avec des athlètes professionnels.

Néanmoins, la loi prévoit l'interdiction de la répartition des bénéfices entre les partenaires, et explicitement l'obligation de leur réinvestissement dans la société, pour la poursuite exclusive de l'activité sportive. Cette loi visait à Maintenir la clause de non-profit, cruciale pour préserver l'éthique inhérente au sport, comme l'expliquent Pedersen et al. (2011).

Ainsi, les objectifs poursuivis par les sociétés sportives se limitaient à la pratique de l'activité sportive prévue dans les statuts ; le but sportif coïncidait avec l'objet de la société. L'objectif du club sportif n'était pas alors de réaliser des bénéfices par le biais de l'exercice du sport, mais exclusivement de renforcer le sport en exploitant les aspects économiques de l'activité sportive.

**« L'objectif lucratif devait toujours être compatible avec l'objectif plus proprement sportif »**

Cependant, Hamil & Walters (2010) ont examiné le dynamisme de la gouvernance des clubs de football, établissant le contexte des changements ultérieurs observés en Italie.

Ainsi, plusieurs propositions de modifications des dispositions apportées par la loi de 1981 ont été discutées au parlement, mais il faudra attendre le décret législatif 485/1996, converti par la suite en la loi n. 586 du 18 novembre 1996 et qui a considérablement modifié le régime juridique des sociétés sportives.

Les changements les plus significatifs sont :

- ✚ L'abrogation de la disposition prévoyant le réinvestissement de tous les bénéfices pour la poursuite d'une activité sportive ;
- ✚ L'ajout de la disposition selon laquelle : " L'acte constitutif doit prévoir qu'une part ou une partie des bénéfices, d'au moins 10%, est destinée à la formation des jeunes et aux écoles de formation technique" ;
- ✚ La mise en place, aux fins de la régularité des championnats, en plus du contrôle disciplinaire et technique, un contrôle administratif et financier par les fédérations sportives par délégation du CONI afin de vérifier en premier lieu l'équilibre financier des sociétés sportives.

Pour ce qui est des autres spécifiés du modèle sont mentionné dans le « Tableau 5 » ci-dessous.

### 3. Le Modèle Espagnol

Les Clubs de football professionnel en Espagne son constitué sous forme de Sociétés Anonymes Sportives, celles-ci sont régies par plusieurs dispositions. Cette configuration organisationnelle établit des parallèles avec Hamil & Walters (2010) qui soulignent le lien intrinsèque entre les structures de gouvernance et les performances sportives.

Les premières dispositions relatives à cette forme juridique ont été apportées par la loi 10/1990 du 15 octobre sur les sports, qui a introduit le concept de Société Anonyme Sportive dans le sport espagnol indiquant la création future d'une règle régissant ces sociétés. Cela n'est pas sans rappeler les observations de King (2003), qui a déclaré : "L'évolution des cultures sportives nécessite invariablement des cadres juridiques transformateurs". C'est dans ces conditions que le décret royal n ° 1084/1991 du 5 juillet sur les Sociétés Anonymes Sportives a été publié.

Quelques années plus tard, il a été démontré dans la pratique que les dispositions relatives aux Sociétés Anonymes Sportives de ce décret royal présentaient certaines limites, les cadres législatifs sont rarement parfaits dès le départ comme souligne Morrow (2003).

C'est ainsi, que le décret royal 449/1995 du 24 mars avait été approuvé suivi du décret royal 1846/1996 du 26 juillet, qui modifiaient tous deux certains articles du décret royal de 1991 (articles 1, 2, 3, 5 et 13).

Lors de la vérification de la nécessité d'apporter d'autres modifications en la matière (introduction de ces sociétés en bourse), le décret royal 1251/1999 du 16 juillet sur les Sociétés Anonymes Sportives a été créé, abrogeant le décret royal 1084/1991 et ses modifications ultérieures, sauf dans ses dispositions transitoires.



Pour commencer, il serait nécessaire d'indiquer ce que sont les Sociétés Anonymes Sportives. Selon l'article 19.1 de la loi sur le Sport :

**« Les clubs, où leurs équipes professionnelles, participant à des compétitions officielles à caractère professionnel et au niveau de l'Etat, doivent adopter la forme d'une Société Anonyme Sportive »**

Cela dit, l'objectif social de la Société Anonyme Sportive (SAD), clairement expliqué à l'article 2 du DR de 1999, est « la participation à des compétitions sportives professionnelles ainsi que la promotion et le développement d'activités sportives et d'autres activités connexes dans la pratique du sport » en harmonie avec l'affirmation de Hoye et al. (2009) sur les dimensions non lucratives des entités sportives.

A cet égard et Conformément aux dispositions du décret 184/1991, il est déterminé que toutes les équipes participantes aux compétitions susmentionnées (Liga BBVA, Liga Adelante et Liga Endesa ou ACB) sont tenues de devenir des Sociétés Anonymes Sportives. Si un club ou une équipe n'est pas transformé en SAD, il ne pourra pas participer aux dites compétitions.

Toutefois, la loi sur le sport établit une exception à l'obligation de transformation des clubs en SAD puisque le décret 1084/1991, stipule textuellement que :

**« Les clubs<sup>3</sup> visés dans le septième et huitième disposition additionnelle de la loi sur le sport sont exemptés de la transformation ou de l'affiliation obligatoire visée aux points précédents »**

Il convient de noter que le Conseil Supérieur des Sports intervient, à de nombreux égards, en ce qui concerne la constitution et le contrôle du Société Anonyme Sportive (SAD), c'est un organe autonome qui dépend du ministère de la Culture et des Sports espagnol. Une entité cruciale que Chappelet et Bayle (2005) considèrent comme un pilier essentiel de la gouvernance sportive.

---

<sup>3</sup> Cette exception concerne le FC Barcelone et le Real Madrid FC qui sont toujours constitué en associations sportive

Sur ce point, le montant du capital minimum requis par exemple sera déterminé par une Commission Mixte créée par le Conseil Supérieur des Sports à la demande du club qui se transformera en Société Anonyme Sportive (SAD) au cours des trois premiers mois de l'exercice social de la compétition dans laquelle la Société Anonyme Sportive (SAD) en question participe. Cette commission mixte fixe le capital minimum et le notifie dans un délai de trois mois.

Un autre exemple concernant les actions de Société Anonyme Sportive (SAD) puisqu'il existe des cas dans lesquels une autorisation spéciale du Conseil Supérieur des Sports est requise pour l'acquisition d'actions et d'autres cas dans lesquels une telle acquisition est totalement interdite. Pour ce qui est de la participation au capital de la Société Anonyme Sportive (SAD), il n'existe pas de lien capitalistique (ni conventionnel) avec une association sportive. Toutefois, les Sociétés Anonymes Sportives (SAD) participant à la Liga BBVA, à la Liga Adelante et à la Ligue Endesa ne peuvent pas prendre de participations, directement ou indirectement, à d'autres Société Anonyme Sportive (SAD) participant à la même modalité sportive.

Ensuite, les personnes physiques ou morales qui détiennent, directement ou indirectement, une participation dans les droits de vote de 5% ou plus d'une Société Anonyme Sportive (SAD) ne peuvent pas détenir des actions d'une autre Société Anonyme Sportive (SAD) qui participe à la même compétition sportive.

En ce qui concerne la transférabilité des actions, toute personne qui acquiert une participation significative (lorsque l'acquéreur a un égal ou un multiple de 5%) d'un DAU doit communiquer au Conseil Supérieur des Sports tous les aspects de cette participation (nombre et valeur des actions, conditions d'acquisition, etc.).

En outre, le Société Anonyme Sportive (SAD) est tenu de faire rapport périodiquement (un rapport annuel et deux fois par an) au Conseil supérieur du sport.

Les rapports semestriels doivent inclure un bilan de la Société Anonyme Sportive (SAD), le compte de résultat et des informations sur les transactions entre les Société Anonyme Sportive (SAD) et leurs actionnaires, administrateurs et dirigeants (ou toute personne agissant en leur nom).

Pour ce qui est des autres spécifiés du modèle sont mentionnée dans le « Tableau 5 » ci-dessous.

#### **4. Le Modèle Allemand**

En Allemagne, certains clubs conservent leur forme associative (comme le Schalke 04 ou le VfB Stuttgart), tandis que d'autres ont le choix de se former en Société de capitaux, société par actions ou en société en commandite. Le Bayern Munich est une société anonyme sportive

dont les actionnaires sont l'association sportive qui contrôle 90% du capital et la société Adidas qui détient les 10% restants, c'est ce qui concrétise le lien capitalistique qui doit exister entre l'association et la société sportive. Une structure similaire est celle du Werder Bremen, où l'association détient toutes les actions de la société anonyme qui gère les équipes professionnelles. En effet, la loi allemande en matière de sport stipule que la majorité du capital (51% de l'actionnariat) doit être détenue par l'association sportive ; La loi allemande sur le sport, comme le soulignent Dietl et al. (2015), accentue, donc, la primauté de l'association sportive. Ceci est dit, il existe un conseil d'administration de l'association et un conseil de direction totalement différencié fonctionnant en contrepoids. A cet égard, le partage des bénéfices, à lecture de la loi, y est autorisé mais la participation au capital de plusieurs sociétés y est plafonnée à 49% ce qui n'est pas sans rappeler le plaidoyer de Downward & Dawson (2000) en faveur de l'équilibre concurrentiel.

Ensuite, l'analyse de Szymanski (2010) sur la transparence financière des clubs de football correspond à la structure de l'actionnariat du Borussia Dortmund Dortmund, seul club allemand coté en bourse, ne détenant que 7% des actions de la société et dont les principales participations sont détenues par les poids lourds de l'investissement Morgan Stanley et Blue Bay. Cela met en évidence la prévoyance législative qui permet aux entités sportives de faire appel public à l'épargne.

Enfin, il existe deux cas curieux : Bayer 04 Leverkusen et VfL Wolfsburg. Morrow (2006), dans ses réflexions sur les clubs soutenus par des entreprises, explique comment l'évolution du Bayer Leverkusen, d'un club fondé par des employés à une filiale professionnelle de Bayer, illustre la fusion des objectifs de l'entreprise et des aspirations sportives.

Le cas du VfL Wolfsburg est similaire, avec le constructeur automobile Volkswagen, qui détient 90% des actions du club.

Pour ce qui est des autres spécificités du modèle sont mentionnée dans le « Tableau 5 » ci-dessous.

## **5. Le Modèle Anglais**

Les clubs de football professionnels en Angleterre sont organisés, comme l'explique Hamil (2008), soit en sociétés anonymes (PLC), en « Public Limited Companies (PLC) », ou en sociétés en nom propre. Ils peuvent se constituer, d'une part, sans avoir de lien légal ou capitalistique avec l'association sportive et, d'autre part, en étant propriétaire de leur affiliation à la fédération ou/et la ligue professionnelle et de leur marque. Cette structure rappelle les

observations de Conn (2004), qui déclare : "L'évolution des clubs de football, qui sont passés d'entités soutenues par la communauté à des structures d'entreprise sophistiquées, reflète les changements plus larges dans le monde du sport professionnel." Cette indépendance par rapport aux affiliations juridiques ou capitalistiques directes avec les associations sportives fait des clubs des actifs nettement commercialisables et propices à l'investissement. C'est là que réside leur attrait pour les particuliers fortunés et les investisseurs institutionnels, qui aspirent à un mélange d'affiliation à une marque et de rendement fiscal sans les contraintes des obligations liées à l'association.

L'afflux croissant d'investisseurs milliardaires et de fonds d'investissement tentaculaires dans le football anglais s'aligne sur les perspectives partagées par Szymanski (2017). Il souligne l'intention stratégique de ces investissements, qui visent souvent à contrebalancer les déficits budgétaires, à tirer parti de l'image de marque et à optimiser les rendements à long terme.

Pour ajouter à la nuance, le cadre d'investissement du football anglais, comme le souligne Morrow (2003), plafonne les participations dans plusieurs clubs, connues familièrement sous le nom de "multipropriété". Cette restriction de 9,9% assure une dispersion du pouvoir et atténue les conflits d'intérêts potentiels, faisant écho à l'accent mis par Toms (2002) sur la préservation de l'équilibre concurrentiel et de l'intégrité au sein de l'écosystème de la ligue.

En outre, la fluidité opérationnelle dont bénéficient les clubs de football anglais est évidente dans leurs modèles de rémunération de la direction et dans les offres publiques potentielles. Ce constat fait écho à celui de Kesenne (2007), qui estime que de tels mécanismes fiscaux, tout en étant motivés par des considérations commerciales, devraient être étayés par l'objectif primordial de la croissance du sport et de la promotion des relations avec la communauté.

Pour ce qui est des autres spécifiés du modèle sont mentionnée dans le « Tableau 5 » ci-dessous.

## **6. Modèle Portugais**

Les modèles de gouvernance des clubs offrent un tableau fascinant de paradigmes organisationnels qui, comme le soulignent Hoye et al. (2009), sont souvent des manifestations de leur milieu socioculturel. Au cœur de certains modèles, les clubs sont une symbiose entre l'association et l'entreprise. Comme l'observe judicieusement King (2003), "le lien entre les supporters et la gouvernance du club est à la fois historique et intégral".

Dans ce modèle, les clubs sont constitués par l'association et la société, la première ayant une participation importante dans la capitale de la seconde. Dans l'association, chaque fan ou membre continue à voter, et les décisions prises par ceux-ci sont ensuite exprimées par leurs

représentants à l'assemblée générale des actionnaires de la société, laquelle, outre l'association, est composée d'autres actionnaires.

Dans une telle structure, le pouvoir des supporters ou des membres reste sacro-saint. Cette dualité de la gouvernance, comme l'expliquent Chappelet et Bayle (2005), implique un équilibre délicat entre la prise de décision par l'association et la dynamique plus large des parties prenantes de l'entreprise.

Il est intéressant de noter que la législation portugaise, dans ses efforts pour trouver cet équilibre, limite la participation de l'association dans la société à 40 %. Comme le note Geeraert (2016), cela illustre la recherche permanente d'un équilibre entre l'engagement communautaire et la prudence fiscale dans la gouvernance sportive.

### **7. Le Modèle Argentin**

L'écosystème sportif argentin offre un paradigme de gouvernance non conventionnel mais convaincant sous la forme du modèle "Gestión". Comme l'illustrent Sanchez et al. (2013), ce modèle repose sur une interaction dynamique entre un club et un franchisé privé, incarnant un mélange de garde et d'esprit d'entreprise.

Par le biais de ce contrat de franchise, un kaléidoscope d'actifs du club (marques, dénominations, droit de participer à des compétitions ou droits de télévision) est confié à une entité privée. Le franchisé exploite tous les actifs liés à la compétition sportive, y compris les droits de transfert d'athlètes professionnels, mais la propriétaire reste l'association sportive.

Vrooman (2007) compare cela à un bail où l'essence du club est "louée", mais l'âme reste dans l'association mère.

Les subtilités de ce modèle, comme le soulignent Dietl & Franck (2007), tournent autour d'un échange fiscal bien défini. Le franchisé offre un droit d'entrée initial associé à des paiements mensuels continus, ce qui témoigne de la valeur potentielle qu'il attribue aux actifs. Cependant, les fruits de cette entreprise, provenant de l'exploitation des actifs du club, ne font qu'embellir les coffres de l'entreprise privée.

Cette danse complexe d'intérêts nécessite un équilibre minutieux, un sentiment repris par Andreff (2007), qui souligne le défi que représente la juxtaposition des gains économiques et de la passion inhérente à la performance sportive. Le modèle de Gestión, qui témoigne de cet équilibre, prévoit une relation harmonieuse, qui peut durer des décennies, entre le club et son dépositaire externe.

Ce modèle, basé sur une relation durable entre un club et un administrateur indépendant, peut être bénéfique ou préjudiciable pour le club. Il existe deux exemples à cet égard :

- 1- L'incursion du Quilmes Atlético Club dans ce modèle avec Exxel s'est déroulée dans le cadre d'un contrat de franchise d'une durée de dix ans. Toutefois, comme l'observent Downward et Dawson (2000), la nature imprévisible des résultats sportifs, associée à des engagements fiscaux substantiels, peut parfois remettre en cause la viabilité de ces accords. Le parcours de Quilmes avec Exxel, entaché de tribulations sportives et financières, a abouti à la reprise des rênes par l'association sportive mère.
  
- 2- En revanche, l'adoption par le Racing Club de Avellaneda du modèle de Gestión avec Blanqui Céleste S.A. est apparue comme un exemple de résilience. Confronté au spectre de la dissolution, le club a tiré parti de ce modèle pour sortir de son borbier fiscal, ce qui fait écho à l'affirmation de Szymanski (2010) selon laquelle une gouvernance innovante peut souvent constituer une bouée de sauvetage pour les entités sportives assiégées.

## 8. Synthèse Comparative des Principales Caractéristiques des Sociétés Sportives Européennes avec la Société Sportive Marocaine

Tableau 5 : Comparaison des Modèles de Sociétés Sportives en Europe avec celui du Maroc

	Maroc	France	Allemagne	Angleterre	Espagne	Italie
<b>Statut Juridique des Associations Sportives</b>						
<b>Obligation Légale d'une Association Support</b>	Oui (Un Tiers des Actions et des Droits de Votes)	Oui (Minorité de Blocage des Associations, Supprimée dans les SASP)	Oui (L'Association Détient Au Moins 50,1% des Parts de la Société)	Non	Non	Non
<b>Propriété d'Affiliation</b>	Association	Association	Société	Société	Société	Société
<b>Propriété de la Marque</b>	Association (Avec Possibilité de Mise à Disposition grâce à la Convention)	Association (Avec Possibilité de Mise à Disposition grâce à la Convention)	Société/Association	Société	Société	Société
<b>Droit TV</b>	Société	Société	Société	Société	Société	Société
<b>Distribution de Bénéfices</b>	Oui	Oui (SASP, SA, SARL, SAS)	OUI	Oui	Oui	Oui
<b>Propriété du Capital</b>						
<b>Introduction en Bourse</b>	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Multipropriété des Sociétés Sportives</b>	Interdite dans une Même Discipline	Interdite dans une Même Discipline	Limitée à 49,9%	Limitée à 9,9%	Limitée à 5% dans Une Division	Interdite dans la 1ère Division

Source : Deloitte & Touche et Auteur<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Conçu par Fatma Douiri, modifié et enrichi par l'auteur de ce mémoire

Une approche pragmatique de la gouvernance, telle que préconisée par Szymanski (2010), implique de tirer parti des meilleures pratiques de divers modèles.

Par exemple, l'écosystème sportif marocain, qui présente des parallèles frappants avec son homologue français, pourrait instinctivement graviter vers le paradigme de gouvernance français.

Cependant, la prudence s'impose. Comme l'affirment Pedersen et al. (2011), "la reproduction du modèle de réussite d'une région dans une autre nécessite un calibrage méticuleux, respectant les nuances locales".

En élargissant notre champ de vision, nous constatons qu'une pléthore de pratiques de gouvernance admirable émergent à l'échelle mondiale :

- ✚ Flexibilité des structures juridiques : Des pays comme l'Italie, l'Allemagne et la France illustrent la possibilité de recourir à diverses entités juridiques au-delà de la simple SA (société anonyme).
- ✚ Dynamique des liens capitalistiques : Alors que des pays comme l'Espagne, l'Italie, l'Angleterre et le Portugal ont évolué pour découpler le lien capitalistique entre les associations sportives et les sociétés, la France et l'Allemagne ont choisi de le conserver, soulignant ainsi les différentes philosophies de gouvernance comme l'expliquent Hamil & Walters (2010).
- ✚ Affiliation à la Fédération : Des pays comme l'Angleterre, l'Espagne et l'Italie présentent des scénarios dans lesquels la propriété d'affiliation est détenue par la société.
- ✚ Priorité au développement de la jeunesse : L'engagement statutaire dans le modèle italien d'allouer un minimum de 10 % des bénéfices aux académies de jeunes et aux écoles de formation résonne avec le plaidoyer de Hamil (2014) en faveur de l'épanouissement des talents à la base.
- ✚ Mise en place d'organes de contrôle : La création de conseils supérieurs du sport, qui rappelle les modèles proposés par Chadwick & Hamil (2010), souligne la nécessité d'une gouvernance et d'une surveillance holistiques.



### **Conclusion :**

Cet article présente une analyse comparative complète de différents modèles de société sportive, allant de l'évolution du modèle français à divers exemples dans le monde. Il souligne l'importance des cadres juridiques et des structures organisationnelles pour façonner le caractère des sociétés sportives. L'examen de ces modèles met en évidence la diversité des approches existantes. L'exploration nuancée de ces modèles fournit des informations précieuses pour le législateur et les organisations sportives marocaines qui envisagent des réformes ou des adaptations potentielles.

Bien que chaque modèle offre des caractéristiques et des opportunités uniques, il est essentiel de reconnaître qu'il n'existe pas de solution universelle. L'applicabilité de ces modèles dans le contexte marocain dépend d'une interaction complexe de facteurs culturels, économiques et juridiques. Les organisations sportives marocaines doivent soigneusement évaluer leurs propres circonstances et objectifs avant d'envisager tout changement structurel. En fin de compte, cette analyse comparative constitue une ressource précieuse pour les dirigeants sportifs, les décideurs politiques et les parties prenantes qui cherchent à naviguer dans le paysage changeant de la gouvernance et de la gestion des organisations sportives.

---

### **Bibliographie :**

- Andreff, W. (2007). French football: A financial crisis rooted in weak governance. *Journal of Sports Economics*, 8(6), 652-661.
- Chadwick, S., & Hamil, S. (2010). *Managing football: An international perspective*. Routledge.
- Chappelet, J. L., & Bayle, E. (2005). Strategic and performance management of Olympic sport organizations. *Human Kinetics*.
- Conn, D. (2004). *The football business: Fair game in the '90s?* Mainstream Publishing.
- Dietl, H. M., & Franck, E. (2007). Governance failure and financial crisis in German football. *Journal of Sports Economics*, 8(6), 662-669.
- Dietl, H. M., Lang, M., & Rathke, A. (2015). The effect of luxury taxes on competitive balance, club profits, and social welfare in sports leagues. *International Journal of Sport Finance*, 10(1).
- Downward, P., & Dawson, A. (2000). *The economics of professional team sports*. Routledge.
- Geeraert, A. (2016). *Sports Governance in the World*. Routledge.
- Hamil, S., & Walters, G. (2010). Financial performance in English professional football. *Soccer & Society*, 11(4).
- Hamil, S. (2014). *Managing Football: An International Perspective*. Routledge.
- Hamil, S., & Walters, G. (2010). Financial performance in English professional football: 'an inconvenient truth'. *Soccer & Society*, 11(4), 354-372.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2009). *Sport Governance*. Elsevier.
- Kesenne, S. (2007). *The economic theory of professional team sports: An analytical treatment*. Edward Elgar Publishing.
- King, N. (2003). *Sport governance and policy development*. Thomas.
- Morrow, S. (2003). *The people's game? Football, finance, and society*. Palgrave.
- Morrow, S. (2006). *Independent football commission: football and its communities*. Independent Football Commission.
- Pedersen, P. M., Parks, J. B., Quarterman, J., & Thibault, L. (2011). *Contemporary sport management*. Human Kinetics.
- Sanchez, P., Barajas, A., & Salgado-Barandela, J. (2013). Management of sports facilities and participation in sport. *Sport, Business and Management: An International Journal*.
- Szymanski, S. (2010). The financial crisis and English football: The dog that will not bark. *International Journal of Sport Finance*, 5(1), 28-40.
- Szymanski, S. (2017). *Money and football: A socceronomics guide*. Nation Books.

- Toms, S. (2002). Firm resources, quality signals and the determinants of corporate environmental reputation: Some UK evidence. *The British Accounting Review*, 34(3), 257-282.
- Vrooman, J. (2007). Theory of the Beautiful Game: The Unification of European Football. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3).