Institutional Repository - Research Portal
Dépôt Institutionnel - Portail de la Recherche
researchportal.unamur.be
University of Namur

THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE EN BUSINESS ANALYSIS & INTEGRATION

Quelles sont les clés de la réussite dans la formation dans le football en Fédération Wallonie-Bruxelles ?

Badidi, Maxence

Award date:
2021

Awarding institution:
Universite de Namur

Link to publication

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 20. Apr. 2024

Quelles sont les clés de la réussite dans la formation dans le football en Fédération Wallonie-Bruxelles ?

Maxence BADIDI

Directeur : Madame Mélanie LATIERS

Mémoire présenté
en vue de l'obtention du titre de
Master 120 en Sciences de gestion
à finalité spécialisée

ANNEE ACADEMIQUE 2019-2020

Université de Namur, ASBL
Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion – Département des Sciences de gestion
Rempart de la Vierge 8, B-5000 Namur, Belgique, Tel. +32(0)81 72 48 41/49 58, Fax +32 (0)81 72 48 40

Table des matières

Liste des abrévations 8
Introduction 10
Chapitre 1 : Analyse de la situation du football européen 11
1.1 Point de vue historique 11
1.2 Arrêt Bosman 13
1.3 Les sources de revenus des clubs professionnels 16
1.3.1 La billetterie 16
1.3.2 Les droits télévisuels 17
1.3.3 Le sponsoring et merchandising 18
1.3.4 Les versements de solidarité et primes de l'UEFA 19
1.3.5 Les activités de transfert 20
1.4 Les différents business models 21
1.4.1 Les clubs taillés au format « multinational » 22
1.4.2 Les « rampes de lancement » 22
1.4.3 Les clubs formateurs 23
Chapitre 2 : La situation du football professionnel belge 25
2.1 Les sources de revenus des clubs belges 25
2.1.1 La billetterie 26
2.1.2 Les droits télévisés 27
2.1.3 Le sponsoring et publicité 27
2.2 L'impact des transferts sortants dans le budget d'un club belge 28
2.3 La situation en Belgique 29
Chapitre 3 : Revue de la littérature sur la formation des jeunes sportifs 31
3.1 La formation dans la littérature 31
3.2 La formation dans le sport 33
3.2.1 La formation en France 35
3.2.2 La formation en Belgique 37
3.3 La motivation de l'enfant 39
3.4 L'environnement du jeune sportif 40
3.4.1 La relation athlète-parent 41
3.4.2 La relation entraîneurs-athlètes 42
3.4.3 La relation parents-entraîneurs 42
3.4.4 La relation entre joueurs 43

3.4.5 Les infrastructures 43
3.5 La formation des entraîneurs 44
3.6 Conclusions théoriques 45
4. Méthodologie 47
5. La formation en Fédération Wallonie-Bruxelles : analyse et interprétations 49
5.1 Etat de la formation en Fédération Wallonie-Bruxelles 49
5.2 Les composantes de la formation footballistique 49
5.2.1 L'objectif de la formation 49
5.2.2 Le financement des différentes entités de formation 50
5.2.3 Les infrastructures 51
5.2.4 Le recrutement des jeunes 52
5.2.5 L'équipe professionnelle 52
5.2.6 La scolarité 53
5.3Les forces et faiblesses de la formation dans le football belge 55
6. Discussion des résultats avec la théorie 57
6.1Définition de la formation des jeunes dans le football 57
6.2 La motivation du jeune sportif 58
6.3 L'environnement du jeune sportif 59
6.4 Les infrastructures 61
6.5 La formation des entraîneurs 61
7. Conclusions et limites 63
7.1 Conclusion 63
7.2 Limites 64
8. Bibliographie 65
9. Annexes 70
Annexe 1 70
Annexe 2 76
Annexe 3 82
Annexe 4 88
Annexe 5 93
Annexe 6 97
Annexe 7 106
Annexe 8 112
Annexe 9 119

Annexe 10 123

AVANT PROPOS

Tout d'abord, je tiens à remercier ma promotrice Madame Mélanie LATIERS pour son aide, sa patience ainsi que ses conseils qui m'ont permis de réaliser ce mémoire.

Je remercie les différentes personnes rencontrées lors de l'élaboration de ce mémoire et qui m'ont laissé l'opportunité de les interroger afin de répondre à ma problématique.

Pour finir, je remercie tous mes amis ainsi que toute ma famille qui m'ont soutenu lors de l'écriture de ce mémoire ainsi que tout au long de mes études.

Liste des abrévations

ACFF : Association des Clubs Francophones de Football

ACS: Association Canadienne de Soccer

DTN : Directeur Technique National

FFF : Fédération Française de Football

INF : Institut National du Football

UEFA : Union Européen de Football Association

URBSFA : Union Royale Belge des Sociétés de Football-Association

VFV: Voetbal Vlaanderen

Introduction

La situation du football belge a fortement changé après l'arrêt Bosman. En effet, avant cet arrêt, les clubs belges atteignaient des finales de Coupes. Après cet arrêt et l'importance des droits télévisés, la situation des clubs belges au niveau européen a complétement changé. En effet, plus aucun club belge n'a participé à une finale européenne.

La politique des clubs a évolué et les clubs ont dû chercher d'autres moyens afin d'essayer de rivaliser avec les clubs des plus grands championnats. L'Union Belge, avec l'aide de ses deux ailes, a mis en place des programmes afin d'aider les clubs à se tourner vers la formation des jeunes joueurs. Ce projet a été lancé au début des années 2000 et depuis quelques années, nous pouvons observer les résultats de cette politique avec, comme exemple, la place de numéro 1 mondial au classement FIFA que la Belgique possède depuis maintenant 2 ans ainsi que la troisième place lors de la dernière Coupe du Monde en 2018. La formation dans le football belge est reconnue mondialement et d'autres pays s'en inspirent pour leur politique de formation.

Dans un premier temps, les premiers chapitres de ce mémoire ont pour but de mettre en contexte la situation du football mondial et du football belge. Nous y abordons les différents Business Models des clubs en Europe de même que les sources de revenus possibles d'un club professionnel belge. De plus, une revue littéraire a été réalisée sur la formation sportive et plus précisément la formation des jeunes joueurs. Nous y évoquons notamment les questions relatives à l'environnement et à la motivation du jeune sportif.

Dans un second temps, une étude qualitative a été réalisée à l'aide d'entretiens effectués avec des acteurs de la formation dans le football francophone belge, au niveau amateur comme au niveau professionnel, dans le but de répondre à notre question de recherche et de comprendre comment la Belgique est devenue un modèle dans la formation des jeunes footballeurs.

Chapitre 1 : Analyse de la situation du football européen

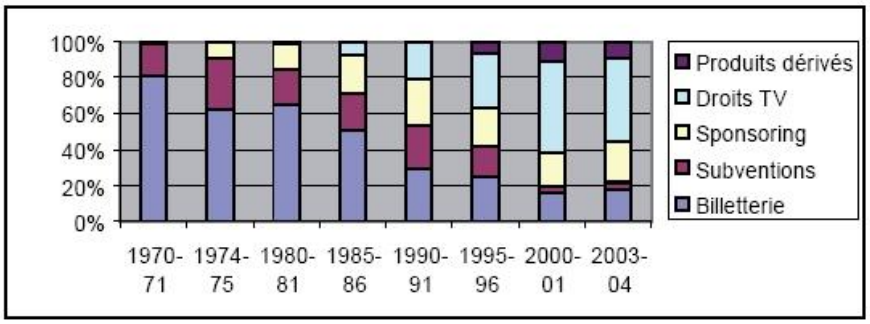
1.1 Point de vue historique

Le football a vu le jour au cours du XIXème siècle, en Angleterre. Le sport moderne émerge au sein de groupements privés, qui sont souvent associatifs et non marchands. Le sport compétitif devient de plus en plus présent dans la seconde moitié du XIXème siècle avec un grand nombre de disciplines provenant d'Angleterre (rugby, tennis, athlétisme, etc) ou d'autres pays européens tels que la France, la Tchécoslovaquie, l'Allemagne, etc. Dans ces pays, les autres activités sportives se déroulaient sous la forme compétitive des sports anglo-saxons. L'Angleterre victorienne a exporté un modèle compétitif et également, un mode d'organisation. En effet, en XIXème siècle, les clubs sportifs sont organisés sous la forme du cercle britannique. Les cercles britanniques, appelés Gentlemen's club, sont des associations d'individus issus de la haute société anglaise - se considérant comme des honnêtes hommes - et qui se réunissaient afin de partager leurs connaissances, leur réseau, leurs idées politiques et plus généralement des idées culturelles et des loisirs. Ces cercles étaient restreints et pour pouvoir y rentrer, l'adhésion était basée sur des critères socio-économiques. Dans ces cercles, l'organigramme interne se composait d'un président (très souvent, un commerçant), d'une personne qui gérait les comptes et des membres adhérents. Le siège social de ces cercles se trouvait souvent dans un bâtiment religieux ou dans un pub. S'inspirant du modèle anglais, des clubs tels que le "Havre Athletic Club", le "Bordeaux Athletic Club" ont été créés en suivant cette structure organisationnelle. En Belgique, Anvers fut la première ville dans laquelle un club de football fut créé.

Entre la fin du XIXème siècle et le début du XXème siècle, des fédérations ont été créées afin d'établir des règlements communs lors des différentes rencontres entre clubs (Defrance, 1995). Par exemple, en France, des sportifs issus de l'élite sociale mettent sur pied l'USFSA (l'Union des Sociétés Françaises de Sports Athlétiques). De nombreuses associations sportives voient également le jour comme l'Union Royale Belge des Sociétés de Football Association, née le 1er septembre 1895.

Peu à peu, le sport devient de plus en plus important dans la société. Le patronat l'utilise afin d'occuper les travailleurs durant leur temps libre et également d'assurer une meilleure identification à l'entreprise par un système de valeurs et de conduites, un esprit de corps et de compétition rendant plus efficaces les gestes du travail (Chartier, Vigarello, 1982). De nombreuses entreprises créent leur propre club sportif comme par exemple le club français de Sochaux Montbéliard, instauré par l'entreprise Peugeot ou en Italie, le club de la Juventus de Turin, par la marque Fiat.

Dans le courant du XXème siècle, les organisations sportives se développent suivant le modèle économique SSSL (Spectateurs-Subventions-Sponsors-Local). Ce modèle est basé sur une structure où les principales sources de revenus des clubs sont la billetterie, les subventions octroyées par les différents organismes, le sponsoring des différentes entreprises, ainsi que les autorités locales qui soutenaient le club. Ce modèle a atteint sa maturité dans les années 1970 dans les pays européens. Les droits audiovisuels étaient faibles à cette époque et le budget des clubs dépendait des revenus des tickets d'entrée et des subventions des organismes territoriaux. A partir des années 1980, les clubs ont trouvé de nouvelles sources de revenus. Ils passent d'un modèle SSSL à un modèle MMMMG (Médias-Magnats-Merchandising-Marchés-Global) (Andreff, 2000). Cette évolution de sources de revenus des clubs est visible dans le schéma ci-dessous :



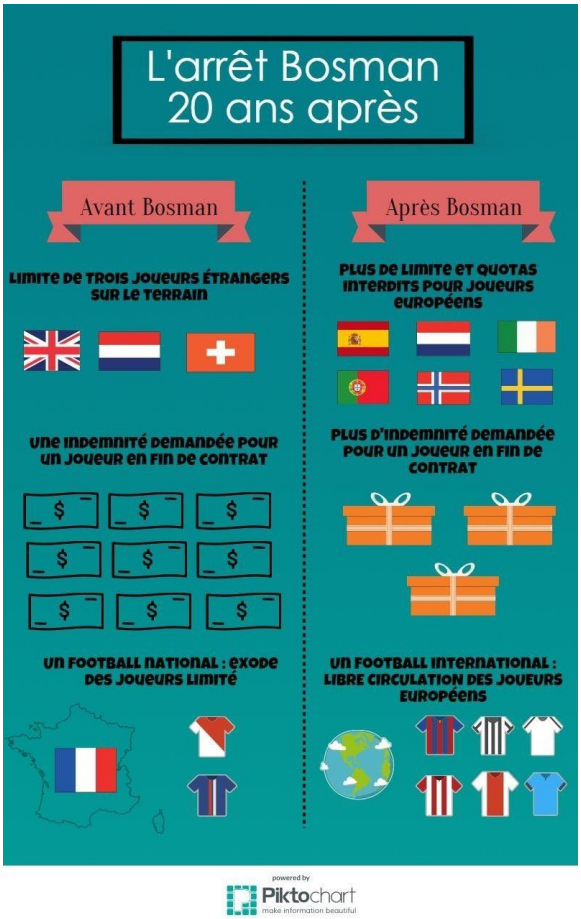
Source : Paché et N'Goala

Le football est devenu un réel business avec la création de compétitions telles que la Ligue des Champions ou de la Premier League dans les années 90. Ces compétitions se basent sur le même modèle américain, en développant une compétition générant d'autres revenus que ceux des spectateurs. Aujourd'hui, de plus en plus de clubs sont gérés par des fonds et

des actionnaires mondiaux. Prenons l'exemple du Paris Saint-Germain, qui est dirigé par le fonds souverain Qatar Investment Authory depuis le début des années 2010.

1.2 Arrêt Bosman

La mondialisation du football professionnel fait également suite à un arrêt célèbre, portant le nom d'un joueur de football belge, et qui a changé la donne au sein du football mondial. Dans les années 1990, Jean-Marc Bosman, joueur de football du RFC Liège souhaite, à la fin de son contrat, quitter le club belge afin de rejoindre le club de Dunkerque en deuxième division française. A cette époque, lorsqu'un joueur souhaite quitter un club, il doit attendre la fin de son contrat, le paiement d'une somme d'argent par le club acquéreur et l'accord du club « cédeur » concernant son transfert. Dans le cas de Monsieur Bosman, après discussions, le club du RFC Liège refuse de céder le joueur au club français. A cause de ce refus et d'un manque d'accord avec la direction du club liégeois, le joueur se retrouve alors sans club. Il décide de saisir le tribunal de première instance de Liège en demandant la suspension de ce système de transfert et l'interdiction du système de quota interdisant aux clubs européens de posséder plus de 3 joueurs étrangers, faisant partie de la Communauté Européenne dans leur effectif. Le schéma ci-dessous explique la situation avant et après l'arrêt Bosman.



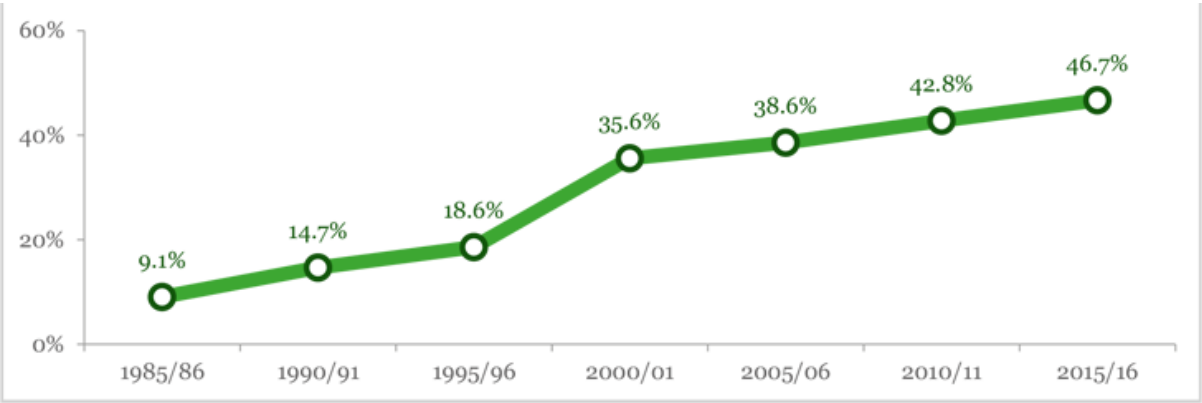
Source : Eurosport.fr

En 1995, la Cour de Justice des Communautés européennes donnera raison au joueur belge. Suite à cette décision de justice, un joueur de football est reconnu comme un simple travailleur et peut circuler comme bon lui semble dans l'Union Européenne. La libéralisation du football professionnel va avoir de grandes conséquences pour les clubs européens. En effet, avant l'arrêt Bosman, les clubs étaient composés majoritairement de joueurs issus du territoire dans lequel ils exerçaient. Suite à ce jugement, le football se mondialise davantage, et certains clubs sont alors composés majoritairement de joueurs étrangers (Morin, 2015). Les organisations ont toutefois toujours le droit de restreindre le nombre de joueurs extra-communautaires, c'est-à-dire limiter le nombre de joueurs dont la nationalité ne fait pas

partie des pays de l'Espace Economique Européen, de la Suisse, la Russie ou les pays ayant ratifié l'accord de Cotonou[1].

La Figure 1 ci-dessous montre l'évolution du nombre de joueurs étrangers dans les compétitions nationales. On peut y observer une augmentation importante du nombre de joueurs étrangers entre la saison 1995-1996 et la saison 2000-2001 (la saison 1995-1996 étant la dernière avant l'apparition de l'arrêt Bosman).

Figure 1 : Pourcentage de joueurs étrangers dans les cinq grandes ligues européennes



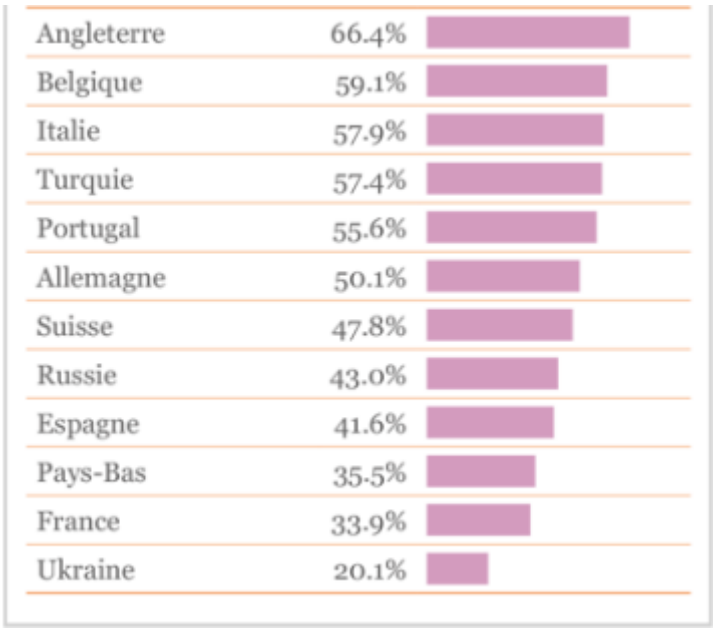
Source : Rapport mensuel de l'Observatoire du football du CIES

Selon l'Observatoire du football, la proportion de joueurs étrangers est supérieure à 20% en 2016. Les chiffres espagnols, néerlandais et français sont faibles (moins d'un joueur sur 2 est étranger). Dans ces pays, les clubs favorisent l'apport de joueurs en provenance de leurs centres de formation. En Belgique, en moyenne plus d'un joueur sur 2 est de nationalité étrangère. L'Angleterre est le pays où l'on recense la plus grande de proportion de joueurs étrangers (66,4% des joueurs faisant partie des effectifs sont étrangers). Il n'est pas étonnant de retrouver cette proportion en Angleterre. En effet, il s'agit d'un pays où les droits télévisés sont très importants, ce qui permet aux clubs d'acheter de meilleurs joueurs car ils peuvent

[1] L'accord de Cotonou est le cadre général dans lequel s'inscrivent les relations entre l'UE, d'une part, et les **pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP)**, d'autre part. Il a été adopté en 2000 pour remplacer la convention de Lomé de 1975.

leur offrir un salaire attractif comparativement aux autres compétitions européennes. Nous reviendrons par la suite sur les différentes sources de revenus des clubs.

Figure 2 : Pourcentage de joueurs étrangers par ligue, en Europe



Source : Rapport mensuel de l'Observatoire du football du CIES

1.3 Les sources de revenus des clubs professionnels

Les sources de revenus des clubs proviennent de trois canaux : la billetterie, les droits télévisuels et le sponsoring/merchandising.

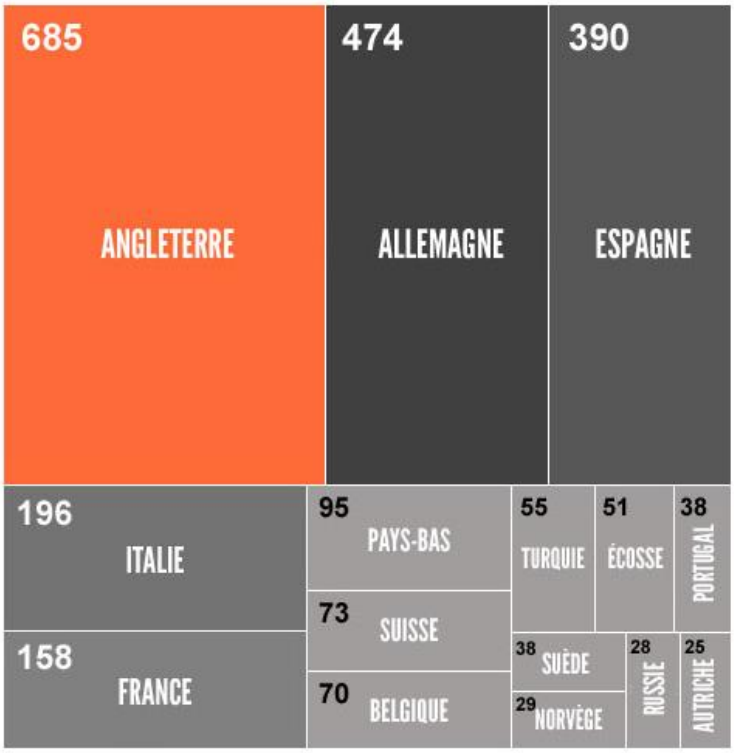
1.3.1 La billetterie

Les recettes de billetterie sont considérées comme les recettes provenant de la vente de billets pour la saison ou pour un match individuel, en relation avec des compétitions nationales (championnat et coupe), des compétitions interclubs de l'UEFA et d'autres matches (y compris les matches et tournois amicaux). Les recettes de billetteries comprennent également les cotisations des membres (UEFA p.84-85, 2015).

Il s'agit de la source de revenu la plus ancienne pour les clubs professionnels. Dans les grands championnats, cette source de revenus représente entre 12% et 22% du total des

revenus des clubs. Ces revenus sont faibles car limités. En effet, les stades ayant une capacité limitée, les clubs, pour augmenter cette source de revenus, doivent augmenter le prix des places ou adapter leurs infrastructures (nouvelles places ou nouveau stade).

Figure 3 : Recettes de billetterie des 15 premiers pays européens en millions d'euros en 2014



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

1.3.2 Les droits télévisuels

Les recettes venant des droits télévisés sont les recettes provenant de la vente des droits de diffusion en relation avec les compétitions nationales (championnat et coupe) et d'autres matches (y compris les matches et tournois amicaux) à la télévision, à la radio, aux nouveaux médias et aux autres médias diffuseurs (UEFA, p.85, 2015).

La retransmission des matches de football a débuté dans les années 50, avec la diffusion des grandes compétitions, à savoir les compétitions des sélections nationales ainsi que les compétitions européennes pour les clubs. Les clubs redoutaient en effet que la

diffusion des matches ne diminue l'affluence des spectateurs au stade et que le montant des droits proposés soit inférieur au montant déboursé par les supporteurs[2].

Dans les années 80, avec l'arrivée de nouveaux dirigeants à la tête des clubs, ceux-ci ont considéré la télévision davantage comme un allié que comme un concurrent pour les spectateurs. Aujourd'hui, les droits télévisés représentent près de la moitié des revenus des clubs de football. Dans les cinq grands championnats, il n'y a qu'en Allemagne où il ne s'agit pas de la source de revenus principale pour les clubs[3]. En Angleterre et surtout en Italie, les droits télévisés représentent plus de 50% des revenus des clubs.

1.3.3 Le sponsoring et merchandising

Ce type de recettes découlent du sponsor principal, des autres sponsors, des panneaux publicitaires situés autour du terrain et ailleurs, et des autres activités publicitaires et de sponsoring (UEFA p.85, 2015).

La télévision prenant de plus en plus de place dans le paysage footballistique, les sponsors y ont vu une occasion de développer des partenariats entre les clubs et les marques. Cela a commencé par de la publicité autour des stades, puis sur les maillots des joueurs. Actuellement, les marques concluent également des accords en donnant leur nom au stade (nous pouvons citer l'exemple de l'Allianz Arena pour le stade du Bayern de Munich ou de l'Emirates Stadium pour le stade d'Arsenal) en échange d'un montant annuel. Ci-dessous, nous pouvons les 10 clubs recevant le plus d'argent grâce au sponsoring sur leur maillot.

---

2 https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/entreprise/secteurs-dactivites/sport-et-argent-le-cas-specifique-du-football/les-sources-de-revenu-des-clubs-de-football/

3 https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/entreprise/secteurs-dactivites/sport-et-argent-le-cas-specifique-du-football/les-sources-de-revenu-des-clubs-de-football/

Figure 4 : Top 10 des montants de sponsoring pour les clubs professionnels en 2018

Place	Club	En millions d'€
1	FC Barcelone	212
2	Manchester United	173
3	Real Madrid	172
4	Chelsea	116
5	Bayern Munich	104
6	Paris Saint Germain	86
7	Arsenal	81
8	Liverpool	79
9	Tottenham	69
10	Manchester City	67

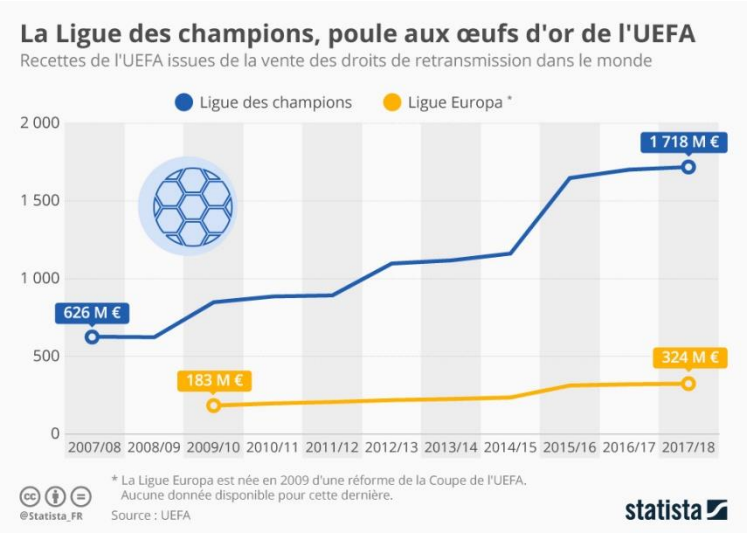
Source : http://www.sportune.fr/business/les-10-clubs-qui-gagnent-le-plus-du-sponsoring-maillot-naming-le-psg-est-6e-188346

1.3.4 Les versements de solidarité et primes de l'UEFA

Il s'agit des « recettes provenant de l'UEFA en relation avec la participation à une compétition interclubs de l'UEFA et/ou versements de solidarité distribués » (UEFA, 2015 p.85).

Les clubs participants à la Ligue des Champions reçoivent un montant fixe de 15.25 millions d'euro pour leur participation. S'ajoutent à cette somme, 900 000 euro perçus par point gagné lors de la phase de groupe. En accédant à la phase à élimination directe, les clubs perçoivent des montants supérieurs pouvant s'élever à 51 millions d'euro pour le vainqueur de la compétition. En participant à la Ligue des Champions, les clubs perçoivent des montants assez importants, en comparaison à l'Europa League, qui est la seconde compétition européenne de l'UEFA. Le graphique ci-dessous nous montre l'évolution des recettes de l'UEFA issues de la vente des droits de retransmission des deux compétitions européennes. Sur le même laps de temps, les recettes ont augmenté de manière significative pour la Ligue des Champions, alors que pour l'Europa League, les recettes ont augmenté de 50% entre la saison 2009/2010 et la saison 2017/2018.

Figure 5 : Recettes de l'UEFA issues de la vente des droits de retransmission dans le monde



Source : https://fr.statista.com/infographie/19359/recette-de-uefa-issues-de-la-vente-des-droits-tv-de-la-ligue-des-champions-et-ligue-europa/

De plus, les clubs perçoivent également des versements de solidarité pour les clubs participant à la Ligue des Champions mais n'atteignant pas la phase de groupe. Ces versements varient entre 230 000 euro pour le premier tour préliminaire à 480 000 euro pour le dernier tour préliminaire.

1.3.5 Les activités de transfert

Les transferts et la gestion de l'équipe constituent un levier important de la stratégie d'un club et exercent une grande influence sur sa situation financière. En Europe, ce sont les clubs membres du « Top 5 » européen qui dépensent le plus en transfert.

Le montant des transferts a explosé ces 10 dernières années. Une étude du CIES a démontré que les indemnités de transfert des clubs appartenant au Big 5 ont été multipliées par 4 pour arriver à un total de 6,6 millards d'euros sur l'année 2019. Le championnat anglais est le championnat où il y a eu le plus de mouvement d'argent en 2019. En effet, les transferts anglais représentent 35,8% du total dépensé sur l'année.

La FIFA, via son étude annuelle *Global transfer market,* a analysé la différence entre les transferts entrants et sortants pour les pays européens. L'étude a démontré que les championnats anglais, espagnols, italiens et allemands, quatre pays membres du Big 5 européen, étaient les clubs qui achètent le plus par rapport aux transferts sortants. Seul le championnat français avait une balance positive dans les pays du Big 5.

1.4 Les différents business models

Le concept de business model est apparu dans les années 60, mais c'est avec l'essor de la marchandisation d'Internet et plus généralement de la "nouvelle économie" que ce terme a davantage été utilisé (Rédis, 2007 cité par Arlotto & Al., 2011). La définition du Business Model a évolué suite à des changements qui ne sont pas uniquement d'ordre technologique, mais liés à deux autres facteurs. Le premier est d'ordre économique, avec la recherche de la création de valeur actionnariale, le second est réglementaire, dans la mesure où chaque club doit se conformer à des règles et à un organigramme. Cela a amené l'apparition de nouveaux métiers, la création de modèles de revenus et la complexification des relations entre les entreprises (Rédis, 2007). Viscio et Pasternack (1996) ont été les premiers à donner une définition de ce concept. Dans leur définition, ils identifient cinq éléments qui forment un système de valeur dont la valeur de la mise en commun de ces éléments est supérieure à la valeur de chaque élément seul. Cette vision a été complétée par l'approche de Timmers (1998) qui définit un business model comme "*une structure pour les flux de produits, services et informations incluant une description des différents acteurs du modèle et de leurs rôles ainsi qu'une description des bénéfices potentiels de chaque acteur du modèle et une description des sources de revenus.*"

Après l'arrêt Bosman, le football européen s'est divisé en 3 catégories de clubs[4]. Nous avons les clubs formateurs, les « rampes de lancement » et les clubs taillés au format « multinational ». Chaque club a adapté son business model en fonction de la catégorie où il se situait.

[4] https://www.bilan.ch/economie/les_clubs_de_football_varient_leurs_business_models

1.4.1 Les clubs taillés au format « multinational »

Dans cette catégorie de clubs, nous retrouvons les plus grands clubs européens. Ces clubs possèdent d'énormes moyens financiers grâce auxquels ils peuvent garder leurs meilleurs joueurs en leur offrant le meilleur salaire possible et peuvent également transférer les meilleurs joueurs qui sont sur le marché. Ces clubs se caractérisent également par une balance des transferts négative car ils n'ont pas la nécessité de devoir vendre des joueurs afin d'en acquérir de nouveaux. En effet, ils possèdent des revenus provenant d'autres sources que la vente des joueurs. Dans cette catégorie de clubs, nous retrouvons des clubs tels que le Paris Saint-Germain dont l'actionnaire majoritaire est QSI (Qatar Sport Invesment). Le club parisien a été racheté en 2011 par ce fond qatari qui a directement injecté beaucoup d'argent dans le club et a directement réalisé de grands transferts en arrivant. Lors de l'été 2017, les dirigeants ont déboursé plus de 400 millions d'euro afin de réaliser le transfert de Kylian Mbappé et Neymar Junior. Lorsque ces clubs offrent de telles sommes pour acheter un joueur, il existe une part de spéculation dans le prix proposé. Les joueurs représentent également une marque sur laquelle les clubs misent. En effet, par exemple, Neymar possédait à l'époque de son transfert un nombre de followers sur Twitter plus important que l'ensemble de l'effectif parisien. Grâce à ce transfert, le Paris Saint-Germain a également pu développer sa marque à l'international.

1.4.2 Les « rampes de lancement »

Dans cette catégorie, nous retrouvons les clubs qui doivent équilibrer ou compenser leurs investissements en réalisant des plus-values très importantes sur des joueurs qu'ils ont achetés au préalable. Ces clubs ont appris à bien vendre les différents joueurs qu'ils ont dans leur club. Ils sont les fournisseurs principaux des équipes les plus riches. Prenons l'exemple de Monaco. Leur politique est centrée sur trois axes : un recrutement intelligent, une formation et une post-formation. Ces trois axes mènent à un seul but : une revente systématique des meilleurs éléments avec une plus-value conséquente. Sur la période 2014-2018, le club a fait une plus-value d'environ 410 millions d'euros selon le site Transfermarkt.

Figure 6 : Tableau représentant les plus-values faites par l'AS Monaco durant l'été 2017

Source : Onze Mondial

1.4.3 Les clubs formateurs

Certains clubs se sont spécialisés dans la formation des joueurs. Leur but est de repérer de jeunes joueurs afin de les intégrer dans leur centre de formation pour qu'au final, ceux-ci jouent en équipe première. Ce sont souvent les clubs qui ont le moins de moyens qui utilisent cette stratégie afin de tenter de concurrencer les clubs plus puissants. Selon le rapport hebdomadaire du CIES[5], le club néerlandais de l'Ajax d'Amsterdam est le club qui forme le plus de joueurs présents dans les 31 premières divisions européennes.

Ce club a toujours prôné la formation des jeunes joueurs. Inventé par leur entraîneur néerlandais Rinus Michels dans les années 60, le club a toujours proposé un "football total" basé sur un pressing sans ballon, une projection vers l'attaque avec tous les joueurs, ceux-ci étant capable de changer de poste en permutant sans cesse. Avec cette philosophie, le club

[5] https://football-observatory.com/Classements-des-clubs-formateurs-en-Europe-2126

a remporté plusieurs fois la Ligue des Champions dans les années 70 et la remporte également une dernière fois en 1995. Avec l'arrêt Bosman, le club a été pillé de ses meilleurs éléments et est retombé dans le rang mais a continué à garder sa philosophie de jeu dans ses équipes de jeunes.

Grâce à cela, le club a pu atteindre les demi-finales de la Ligue des Champions en 2019 à l'aide de jeunes joueurs dont Frenkie De Jong ou Matthijs de Ligt, mais ces jeunes ont quitté le club pour des clubs plus prestigieux après leur campagne européenne. Il est difficile pour ces clubs de garder leurs meilleurs éléments.

Dans cette partie, nous voyons que chaque club a un mode de fonctionnement différent. Les clubs belges ont dû investir dans la formation car il leur était impossible de rivaliser économiquement avec des clubs disposant de moyens plus importants.

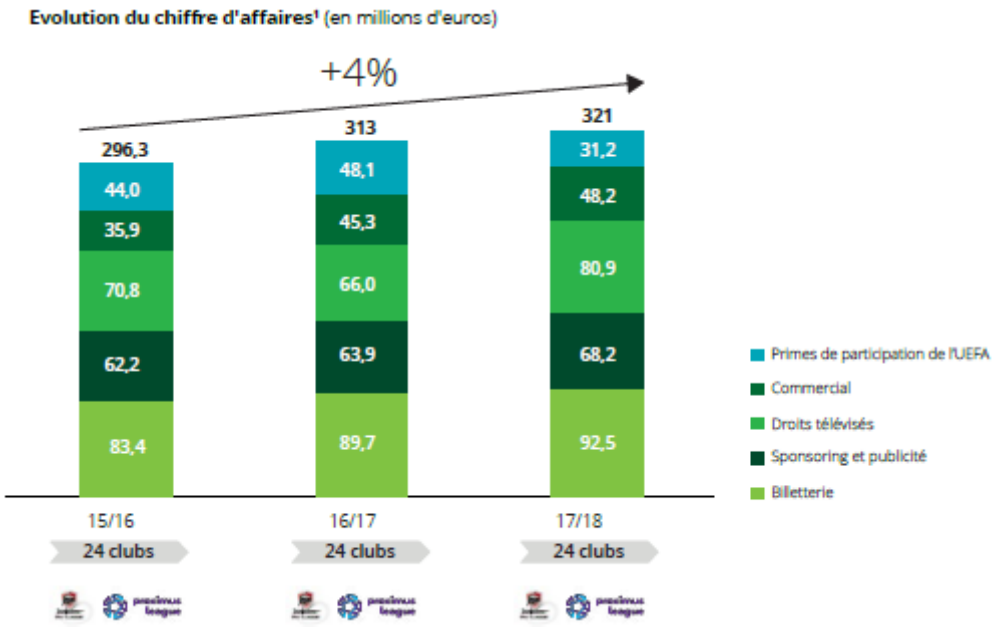
Chapitre 2 : La situation du football professionnel belge

Dans ce mémoire, nous allons nous intéresser plus précisément au football professionnel belge. La situation du football belge est paradoxale. En effet, l'équipe nationale belge est classée numéro 1 mondial au Ranking FIFA depuis plus d'un an, mais les clubs belges ont du mal à performer dans les compétitions européennes. Plus aucun club belge n'a atteint la finale d'une compétition européenne depuis l'Antwerp au début des années 1990.

2.1 Les sources de revenus des clubs belges

Lors de la saison 2017-2018, le chiffre d'affaires des clubs belges était de 321 millions d'euros (hors recettes des transferts). Comme nous pouvons le voir sur le schéma ci-dessous, les recettes proviennent principalement de la billetterie, du sponsoring et publicité et des droits télévisés. Malgré une diminution des primes de participation de l'UEFA entre la saison 2016-2017 et la saison 2017-2018, le chiffre d'affaires continue d'augmenter dû au nouveau contrat au niveau des droits télévisés, négociés pour 3 saisons à partir de la saison 2017-2018.

Figure 7 : Part du chiffre d'affaires de la Jupiler Pro League



Source : Enquête Deloitte sur le Championnat belge de Football

2.1.1 La billetterie

Comme vu précédemment, la billetterie représente une grande part des revenus des clubs belges. C'est la source de revenus la plus traditionnelle pour un club de football. En Belgique, le nombre moyen de spectateurs dans les stades est de 10 000 spectateurs. Mais cette moyenne vient principalement des plus grands clubs belges qui peuvent attirer plus de supporters en comparaison aux plus petits clubs. Comme nous l'a expliqué Monsieur Huys, directeur des opérations de l'Excel Mouscron *« Nous avons une moyenne de 4000 spectateurs par match, on a stade de 10 000 spectateurs »*. Les stades ont la capacité d'accueillir plus de personnes mais les supporters ne se déplacent pas en nombre dans les stades. Selon les informations de Transfermarkt, un club comme le Standard de Liège ou La Gantoise a un stade rempli à plus de 80% lors de ses matchs à domicile, avec une moyenne de plus de 24 000 spectateurs pour le Standard de Liège. Par contre, Mouscron a une capacité de 37% de spectateurs pour ses matchs à domicile. Il y a en effet une grande différence entre les clubs au top du classement comme le Standard et les clubs jouant la relégation, comme Mouscron.

Cette capacité pourrait être augmentée en modernisant les stades, qui sont dans un état vétuste actuellement. Comme nous le confie dit Alexandre Teklak, coordinateur sportif général au Sporting de Charleroi « *En Belgique, la plupart de nos clubs ont du mal à faire leur stade. Gand l'a fait et ça, c'est une rentrée substantielle d'argent. Cela permet de développer un club, le faire rentrer dans une dimension, un autre statut. Charleroi en est conscient, c'est pour cela qu'ils veulent faire leur stade. Parce que là, tu as un autre argument pour développer d'autres rentrées financières. Ça, c'est aussi quelque chose qui me paraît important et tout ça doit changer parce que tous nos stades sont devenus obsolètes parce qu'ils datent des années passées et qu'ils font les changer* ». Les stades en Belgique n'ont plus été rénovés depuis l'Euro 2000, que la Belgique a organisé avec les Pays-Bas.

Les clubs du top veulent construire un nouveau stade ou moderniser le leur. Nous avons l'exemple du Sporting de Charleroi qui souhaite, pour 2024, un nouveau stade multifonctionnel, doté d'une capacité proche de 20 000. Le Club de Bruges compte également construire un nouveau stade qui aura une capacité de 40 000 places, c'est-à-dire 10 000 places

de plus que le stade actuel. Le stade est rempli en moyenne à plus de 80%, mais est sold-out lors des grandes rencontres.

2.1.2 Les droits télévisés

En Belgique, le dernier contrat avec une chaîne de télévision a été conclu pour un montant de 103 millions d'euros par saison avec la société britannique Eleven Sports pour une durée de 5 saisons.[6] Ce montant est supérieur de 20 millions d'euros par saison par rapport au précédent contrat avec le trio Proximus-Voo-Telenet. Le montant des droits télévisés augmente donc pour le championnat belge, mais il reste très faible en comparaison aux montants déboursés pour la diffusion des championnats du Top 5. Lors de la saison 2018-2019, les clubs anglais se sont partagés la somme de 2.889 milliards d'euros[7], à savoir 20 fois plus que le montant déboursé par Eleven pour s'octroyer les droits du championnat belge.

2.1.3 Le sponsoring et publicité

Le sponsoring pour les clubs belges augmente d'année en année. Lors de la saison 2017-2018, le montant total pour les clubs belges a atteint la somme de 68 millions d'euros. Mais lorsque nous regardons de plus près ces chiffres, nous voyons que 45% de ce montant revient aux clubs faisant partie du G5[8], le reste se partage entre les 11 clubs de la division 1A et les 8 clubs de la division 1B[9].

Pour les investisseurs étrangers, la Belgique est un endroit propice pour faire des affaires au niveau du football. Comme l'a dit Udi Schochatovitch[10], « *Chypre, la Belgique et le Portugal sont trois paradis pour faire des affaires. Mais le numéro un, c'est la Belgique. Au*

---

[6] https://www.rtl.be/sport/football/football-belgique/droits-tv-du-football-belge-eleven-sports-remporter-le-gros-lot-pour-plus-de-100-millions-d-euros-1195508.aspx

[7] https://www.dhnet.be/sports/football/europe/championnatsetrangers/la-premier-league-c-est-2-889-milliards-d-euros-de-droits-tv-5debe5749978e272f966a35a

[8] Le G5 est formé par les 5 plus gros clubs belges (Anderlecht, FC Bruges, Standard de Liège, La Gantoise et Genk)

[9] Issu du rapport Deloitte sur l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge

[10] https://sportmagazine.levif.be/sport/foot-national/pourquoi-le-football-belge-va-droit-dans-le-mur/article-normal-1287653.html

Portugal, vous devez prendre le contrôle d'un club après un vote des membres. En Belgique, c'est facile de prendre le contrôle et les recruteurs viennent voir les joueurs. » Dans les 24 clubs professionnels, 13 clubs sont sous actionnariat étrangers. Lorsqu'on regarde les clubs qui sont aux mains d'investisseurs étrangers, ces clubs se situent en division 1B et sont les clubs classés entre la 10ème et la 16ème place au classement de la division 1A (seul le club de Waasland-Beveren n'est pas sous pavillon étranger). Les 9 meilleurs clubs belges appartiennent à des propriétaires belges.

Investir en Belgique est également intéressant pour les actionnaires étrangers car le pays a une situation géographique centrale en Europe et qu'il est réputé pour sa bonne formation. En outre, le championnat offre des avantages concernant le nombre de joueurs étrangers alignés sur la feuille de matchs et également la rémunération minimale qui est inférieure à celle mise en place aux Pays-Bas par exemple[11].

2.2 L'impact des transferts sortants dans le budget d'un club belge

Nous avons vu que les clubs belges avaient des rentrées assez faibles en comparaison aux autres grands championnats au point de vue de leur billetterie, du sponsoring et des droits télévisés. Les clubs doivent alors trouver d'autres sources de revenus afin d'essayer de rivaliser financièrement avec les clubs des 5 grands championnats.

Le Global Transfer Market report nous montre que les clubs belges vendent plus qu'ils n'achètent. Sur l'année 2019, ils ont recruté pour 182.6 millions d'euros, ce qui constitue une augmentation de 22.9% par rapport à l'année 2018 et ont vendu pour 295.6 millions d'euros (+64.4% par rapport à 2018). Sur l'année 2019, cela fait une somme de 113 millions d'euros net reçue par les clubs. Grâce à ce montant, ils ont pu remettre une meilleure comptabilité lors de la demande de licence à l'Union Belge. Il est important pour les clubs belges de pouvoir vendre afin de garder des comptes dans le vert.

[11] https://sportmagazine.levif.be/sport/foot-national/pourquoi-le-football-belge-va-droit-dans-le-mur/article-normal-1287653.html

En examinant les comptes des clubs de football, il apparaît que les salaires constituent pour eux les plus grandes charges. Lors de la saison 2017-2018, le salaire des joueurs représentait 56% des charges des clubs. Cette proportion est encore plus importante dans les clubs faisant partie du K11 où cette proportion s'élève à 60.3% ou dans les clubs faisant partie de la division D1B, où les salaires représentent plus de 80% des revenus du club. Cette proportion est plus importante dans les clubs plus faibles. Ces clubs ont des difficultés à générer des revenus élevés via le sponsoring ou les primes de participation de l'UEFA. En comparaison avec les autres championnats, cette proportion est assez élevée car, en Allemagne par exemple, les salaires ne représentent que 34.6% des revenus des clubs. Lorsque l'on voit le salaire perçu par les joueurs du championnat belge, il est en moyenne de 28 000€ brut par mois, les clubs doivent trouver d'autres sources de revenus afin de pouvoir avoir des comptes positifs.

Seuls 5 clubs ont enregistré un bénéfice à la fin de la saison 2018-2019[12][13]. La situation globale financière des clubs belges est mauvaise car, sur l'ensemble des clubs professionnels, les pertes s'élèvent à plus de 80 millions d'euros. Certains clubs belges ont procédé à des augmentations de capital afin de pallier à ces pertes.

Afin que les clubs aient une meilleure santé financière, l'Union Belge a mis en place le Belgian Financial Fair Play. En mettant en place ce système, l'Union Belge veut lutter contre l'endettement des clubs belges et souhaite que ces clubs aient une meilleure santé financière, notamment en limitant le montant des pertes à plus de cinq millions d'euros en trois saisons.

2.3 La situation en Belgique

Comme dit précédemment, la Belgique possède une bonne réputation au niveau de la formation les jeunes. Selon une étude de l'Observatoire du football CIES, la Belgique fait partie du top 3 mondial où les clubs du top 5 viennent se fournir. Le championnat belge se place derrière le Portugal et les Pays-Bas. Lorsque l'on regarde de plus près, trois clubs belges

[12] https://www.rtbf.be/sport/football/belgique/jupilerproleague/detail_une-perte-de-plus-de-87-millions-d-euros-pour-les-clubs-pros-belges-en-2019?id=10429757

[13] Les clubs sont le FC Bruges, le Sporting de Charleroi, Saint-Trond, La Gantoise et Waasland-Beveren

figurent dans le top 15 au niveau des clubs : Genk, le Sporting d'Anderlecht et le FC Bruges. La formation belge est également reconnue au niveau de la FIFA car quatre clubs belges[14] possèdent le label de catégorie 1 au niveau de la formation des jeunes.

Conclusion de la situation du football belge :

La santé financière des clubs belge est assez mauvaise. Les clubs professionnels belges ont accumulé une dette de plus de 80 millions d'euros dû aux faits que les clubs offrent des contrats assez importants aux joueurs qu'ils souhaitent attirer. Malgré le fait que les sources de revenus augmentent d'année en année, les coûts salariaux sont de plus en plus importants comme charges pour les clubs. Comme Mr Teklak nous l'a expliqué, « *La plus grande source de revenus des clubs, c'est les transferts sortants. C'est là qu'il ne faut pas se tromper. Il faut prendre des joueurs qui ne coûtent pas cher, en Belgique ou à l'étranger ou la formation, idéalement. C'est vraiment ce qui serait idéal pour après, les revendre à un très bon prix et en Belgique, la plupart des clubs sont obligés de fonctionner comme ça, ils sont obligés de fonctionner grâce aux transferts* ». Les clubs belges sont dépendants des transferts sortants. C'est la plus grande source de revenus pour les clubs belges, encore plus que les droits télévisés.

Pour que les clubs belges puissent faire des bénéfices assez importants sur les transferts, il y a deux optiques possibles :

- Investir dans la formation des jeunes
- Investir dans le recrutement de jeunes joueurs à fort potentiel

Dans ce mémoire, nous allons nous intéresser à la formation dans le football belge et plus précisément dans le football belge francophone.

[14] Les clubs d'OHL, du Standard de Liège, du FC Bruges et du Sporting d'Anderlecht

Chapitre 3 : Revue de la littérature sur la formation des jeunes sportifs

3.1 La formation dans la littérature

Tout d'abord, nous allons parler de la formation dans son sens général. Le Larousse définit la formation de différentes manières. Premièrement, comme une « action de former, manière dont quelque se forme ; processus entraînant l'apparition de quelque chose qui n'existait pas auparavant ». Ensuite comme une « action de donner à quelqu'un, à un groupe, les connaissances nécessaires à l'exercice d'une activité ». La formation est le facteur principal de valorisation des ressources humaines (Boudabbous, 2007).

Baldwin et Ford (1988) ont réalisé une étude reprenant les différents facteurs qui sont susceptibles d'influencer l'apprentissage et le transfert lors de la formation. Selon eux, il était nécessaire de développer des recherches visant à comprendre les facteurs influençant le transfert de connaissance durant la formation. Kirkpatrick (1959) a publié différents articles où l'efficacité de la formation pouvait être évaluée selon 4 étapes :

- L'étape 1 de son modèle, la « réaction ». Son but est d'apprécier la satisfaction des participants à la formation. Selon Kirkpatrick (1998), la formation est efficace si elle génère des réactions favorables de la part de ceux qui la suivent.
- L'étape 2, « l'apprentissage » sont les concepts compris et absorbés par les participants.
- L'étape 3, « le comportement » est défini comme l'utilisation des concepts appris par les participants durant leur activité professionnelle.
- L'étape 4, « les résultats » sont la finalité où le résultat désiré selon l'échelle de l'organisation.

Le modèle de Kirkpatrick a comme avantage d'évaluer plusieurs objectifs tout en permettant d'appréhender la complexité de l'action de formation (Bates, 2004). Ce modèle a été largement utilisé par les chercheurs travaillant sur l'évaluation de la formation (Bouteiller et Cossette, 2007). Il permet, grâce à sa simplicité, de faciliter la compréhension et la systématisation du processus d'évaluation (Alliger et Janak, 1989). Selon Kirkpatrick, chaque étape a le même niveau d'importance mais Alliger et al. , donnent une importance différente à chaque niveau. D'autres auteurs ont énoncé d'autres versions du modèle de Kirkpatrick en voulant y ajouter des étapes (Hamblin 1974, Kaufman & Keller 1994), mais les 4 étapes reprises dans le modèle de Kirkpatrick se sont imposées. D'autres critiques de ce modèle ont été soulevées par Alliger et Janak qui remettent en cause le caractère causal et hiérarchique du modèle. Selon eux, le modèle de Kirkpatrick sous-entendrait qu'il existe une relation positive entre les différents niveaux de formation. Hors, des chercheurs tels que Remmers et al. (1949) ont reporté des corrélations négatives entre les réactions et l'apprentissage.

Selon Galand et Vanlede (2004), certaines variables dispositionnelles peuvent expliquer le niveau de performance atteint. Les variables évoquées sont l'estime de soi, le sentiment d'efficacité personnelle, le locus de contrôle et l'optimisme. Pour la plupart des acteurs, comme les parents, formateurs, etc., il existe un lien entre ces valeurs et la réussite ultérieure.

Warr, Bird et Rackham (1970) ont proposé un autre modèle de formation, appelé CIRO (Contexte, Input, Réactions, Output). Ce modèle rajoute deux étapes en plus comparé au modèle de Kickpatrick. Il évalue les ressources disponibles (en termes de moyens, connaissances et temps) et évalue également le contexte qui permet une identification des besoins de formation. Cette identification des besoins a été rejointe par Spilsbury (1995) qui a insisté sur l'identification des besoins lors de la conception de la formation. Dans le cas de la formation dans le football, nous pouvons associer les infrastructures ou les entraîneurs aux ressources disponibles pour la mise en place de la formation.

3.2 La formation dans le sport

Dans cette partie, nous parlerons plus précisément de la formation dans le sport. Dans la littérature, Bayer (1993) a défini la formation sportive comme étant « tous les moyens, tous les moments, toutes les possibilités qui permettent aux enfants d'accéder, s'ils le désirent, au plus haut niveau conforme à leurs possibilités. Elle permet au joueur de passer d'un niveau initial (appelé niveau débutant) au plus haut niveau ». Cette formation comprend 3 étapes :

1) L'initiation qui apporte des connaissances sur quelque chose qui n'est pas connu auparavant. On y aborde l'apprentissage et l'acquisition de nouveaux éléments qui vont permettre au jeune d'évoluer du niveau débutant à un meilleur niveau de pratique.
2) Le perfectionnement qui consiste à consolider les pratiques acquises durant la période d'initiation et à apprendre de nouvelles qualités.
3) L'entraînement qui correspond à l'amélioration de la performance sportive.

Dans sa définition, Bayer nous parle « d'accéder au plus haut niveau ». Cela revient à la notion d'apprentissage qui est le résultat de l'analyse de l'individu en fonction du milieu qui l'entoure et qui conduit à des ajustements constants de comportement, d'attitude ou de vie (Hahn, 1989).

Toujours dans l'étude réalisée par la FIFA, 4 aspects dans la formation des jeunes ont été soulevé :

- L'aspect technique : Le jeune apprend à manier le ballon sous toutes les coutures et à réaliser des mouvements corrects avec celui-ci.
- L'aspect tactique : Le jeune apprend à se comporter en fonction des différentes situations auxquelles il pourra faire face durant un match de football.
- L'aspect athlétique : Le jeune développe différentes qualités physiques nécessaire à la pratique du football telles que la vitesse, l'endurance, …
- Les aspects mentaux et éducatifs : Le jeune améliore ses qualités mentales et est éduqué afin de se comporter de manière correcte.

Parlebas (1999) définit le sport comme étant « un ensemble des situations motrices codifiées sous forme de compétitions institutionnalisées ». Sur base de cette définition, la formation sportive est un ensemble de règles de jeu et de conduite, qui prend forme lors de compétitions, lors des rencontres entre les jeunes et institutionnalisée par un club ou une fédération. Le sport apporte également une valeur éducative et de la satisfaction pour les jeunes.

Selon la FIFA, la formation des jeunes joueurs est décisive pour l'avenir du football national et mondial. Cette volonté d'investir dans la formation de jeunes talents pour les clubs professionnels vient du fait que les clubs puissent maintenir leur compétitivité à des moindres coûts. Selon Gaborel (2017), les clubs mettent en place une véritable stratégie de captation des talents et de la valorisation de ces jeunes talents afin de pérenniser la situation sportive et économique du club.

Dans le sport, le développement d'un jeune athlète et la réussite de la carrière sportive du jeune est dépendante de plusieurs paramètres. Weineck (2002) distingue six éléments individuels pouvant affecter la formation:

- Les capacités tactiques et cognitives
- Les capacités sociales
- Les capacités psychiques
- Les qualités techniques
- La condition physique
- Les facteurs constitutionnels.

Weineck affirme également qu'il existe d'autres facteurs qui ont une influence tels que l'âge, le sexe, la morphologie, etc. Namurois (2004) s'est focalisé sur les éléments environnementaux pour expliquer l'évolution des sportifs. Parmi ces éléments environnementaux, nous avons l'encadrement du jeune, le rôle de la fédération, le rôle de la famille, le travail, l'école, les infrastructures, le club et le suivi médical. Bois (2004) insiste plus sur le milieu social du jeune sportif.

Le jeune joueur développe également des dimensions physiques, physiologiques, techniques et tactiques mais ces aspects de formation ne s'entraînent pas et ne se développent pas en même temps (Barbusse 2009). Les aspects techniques et mentaux se travaillent dès le plus jeune âge alors que l'aspect athlétique se travaille après l'adolescence.

Certains éléments ont plus d'impact que d'autres sur le résultat final. Pour Durand-Bush (2002) et Bloom (1985), les éléments exerçant le plus d'influence sur la carrière d'un sportif sont l'entraîneur et les parents.

Dans l'étude canadienne *« Développement à Long Terme du Joueur »* réalisée par l'ACS, la projection dans le futur pour les jeunes n'est pas à négliger. La formation du jeune sportif doit être complète, le football ne doit pas développer les aptitudes propres au jeu mais également, d'autres aptitudes telles que la personnalité et les qualités sociales. Pour ce faire, il faut prendre en compte différents facteurs tels que la personnalité, la capacité de performance ainsi que l'environnement social[15]. Depré (2006) explique également que lors de la formation, des aspects, autres que l'aspect lié au football, doivent être développés afin de former les jeunes de manière générale.

Dans le milieu footballistique, la formation des jeunes montré sa réussite. Selon l'Observatoire du football CIES, la France est le pays européen où on recense le plus de joueurs dans les 5 grands championnats européens. Le modèle de formation s'est développé depuis les années 60 et s'inscrit dans la mise en place de la formation de sportifs à haute performance où sont impliqués différents intervenants tels que les clubs, la fédération, les ministères et les collectivités locales.

3.2.1 La formation en France

Un centre de formation est un complexe appartenant à un club de football professionnel, où les jeunes joueurs sont formés afin d'intégrer l'équipe première. En France, ces centres ont vu le jour suite à l'émergence d'une filière spécifique de formation

[15] https://resources.fifa.com/image/upload/youth-football-training-manual-2866317-2866319.pdf?cloudid=qg4lpxhvdlj7m12ni7k2 page 21

méthodique de l'apprentissage du métier. Avec la signature de la Charte du football professionnel, les bases sont lancées afin de mettre en place une formation institutionnalisée pour les clubs professionnels (Bertrand, 2015).

Un centre de formation fonctionne selon une philosophie de formation, adaptée aux exigences culturelles, sociales et éducatives du pays ou de la région, ainsi qu'aux traditions du club ou aux idées personnelles des dirigeants, le tout dépendant des infrastructures et des moyens financiers mis à disposition. La FIFA définit un centre de formation comme étant un pilier important de la formation avec comme objectifs, premièrement, d'offrir une meilleure formation sportive, scolaire et sociale aux joueurs et deuxièmement, d'organiser des visites ou des cours de perfectionnement pour les entraîneurs.

En France, les centres de formation des clubs professionnels constituent le meilleur moyen pour un joueur d'accéder au métier. Le succès de la formation française dans le milieu footballistique n'est pas dû au hasard. La France a développé des centres de formation spécifiques, qui allient les apprentissages sportif et scolaire des jeunes footballeurs. Grâce à la Charte du football professionnel établie dans les années 70, le football français a mis en place une formation spécifique destinée à l'apprentissage du métier de footballeur professionnel. Via cette charte, chaque club professionnel a pour obligation de mettre en place un centre de formation.

Selon Thibaut Guigue[16], la formation française se base sur 3 grands objectifs :

- Un objectif agonal où l'essentiel n'est plus de participer mais de gagner afin d'être repéré par les recruteurs et d'obtenir un contrat professionnel,
- Un objectif de formation où nous préparons le jeune sportif à devenir un joueur professionnel.
- Un objectif éducatif car le jeune reçoit une éducation en dehors du cadre footballistique.

[16] http://poloc.ens-lyon.fr/problematiques/education-protection-prevention/football-haut-niveau-jeunes

Lors de la saison 2018-2019, la DTN a publié une liste de 37 centres de formation agréés où des jeunes âgé de 15 à 20 ans sont formés et sont liés au centre de formation par une convention de formation. Certains de ces jeunes reçoivent également une rémunération via un contrat de formation conclu avec le club formateur. Ces centres de formation doivent être agréés par le ministre des Sports et doivent suivre un cahier des charges afin d'établir un classement en fonction de la catégorie[17].

Les jeunes peuvent également être formés dans des centres fédéraux de préformation qui forment des jeunes à partir de 13 – 14 ans pour les centres de formation. Il en existe 14 en France dont le plus célèbre "INF Clairefontaine". Ces pôles espoir interrégionaux FFF ont comme objectif de « renforcer et optimiser la pratique autour de l'entraînement, préparer le joueur à l'entrée au centre de formation et de favoriser la construction du triple projet : Sportif, Scolaire, Educatif »[18]. Les jeunes ont un parcours scolaire adapté dans un cadre agréé par le Ministère des Sports et la FFF. Le niveau scolaire et comportemental du jeune est pris en compte dans la sélection des jeunes.

Chaque année, un classement est établi entre les centres de formation agréés par la FFF sur base de 5 critères d'efficacité qui sont :

- Nombre de contrats professionnels signés par les joueurs formés au club ;
- Nombre de matches joués en équipe première par les joueurs formés au club ;
- Nombre de matches joués en sélections nationales par les joueurs formés au club ;
- Nombre de diplômes scolaires obtenus par les joueurs formés au club ;
- Contrats d'entraîneurs.

3.2.2 La formation en Belgique

En Belgique, le sport est devenu une compétence communautaire depuis le début des années 80. Cela signifie que chaque communauté est compétente sur leur manière de former

[17] Loi du 28 décembre 1999

[18] https://www.fff.fr/direction-technique-nationale/jouer/formation-jouer/4806-224800-pole-espoir-interregional-fff

les jeunes sportifs. N'étant pas une compétence fédérale, il n'y a pas une un mode de fonctionnement identique pour l'ensemble du pays. En Wallonie, c'est la Fédération Wallonie Bruxelles qui est responsable de la politique sportive. Pour que chaque fédération sportive soit subventionnée par la Communauté française, celle-ci doit présenter un plan d'action.

Au niveau du football, nous avons l'Union Royale Belge des Sociétés de Football-Association qui regroupe l'ACFF pour l'aile francophone, la VFV pour l'aile néerlandophone et la Pro League qui est l'ensemble des clubs professionnels belges évoluant en Division 1. Dans l'ACFF, ils organisent des journées de détection pour les jeunes talents. Lors de ces journées, des jeunes âgés de 9 à 10 ans participent à des ateliers techniques et de coordination et à la fin de ces journées, certains joueurs sont invités à des séances de perfectionnement techniques.

La formation des jeunes fait face à différents obstacles, qui sont différents en fonction des 3 régions. En Wallonie, les obstacles sont : les infrastructures, le manque de financement, l'organisation des structures, etc. (Tubez, 2007).

L'ACFF a mis en place un ensemble de critères d'évaluation pour les centres de formation en Fédération Wallonie Bruxelles. Elle octroie trois labels différents à ses clubs affiliés. Il est impératif d'être en possession du premier label afin de faire la demande pour le deuxième label et également, être en possession des deux premiers labels pour obtenir le troisième. L'obtention de ces labels se base sur les critères suivants :

- Respect des règles et formats de jeu,
- Respect du temps de jeu pour chaque joueur,
- Respect et application des recommandations de la vision de formation de l'ACFF,
- Nombre de formateurs attestés et/ou diplômés,
- Un nombre de responsables/dirigeants diplômés ;

L'ensemble de ces critères doivent être respecté afin de rentrer dans les conditions d'obtention du label de base 1.

Pour l'obtention du premier label, l'ACFF évalue le nombre d'équipes de jeunes, les installations mise à disposition, l'encadrement médical ainsi que le règlement d'ordre

intérieur. L'aspect sportif est aussi important que l'aspect éducatif. Pour les labels 2 et 3, l'ACFF évalue des critères plus spécifiques au football comme les entraînements donnés ou le nombre de jeunes accédant à des clubs professionnels.

3.3 La motivation de l'enfant

Bayer nous parle du désir d'apprendre et de la motivation de l'enfant. Il est apparu nécessaire d'en discuter lors de notre revue littéraire.

La motivation est définie « comme l'ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité[19] ». Elle est la combinaison de l'ensemble des raisons conscientes ou non, collectives et individuelles, qui incitent l'individu à agir. Au niveau du sport, nous pouvons dire qu'elle est l'une des principales clés du mental du sportif puisqu'elle conditionne à la fois son investissement et sa persévérance.

Vallerand (1997) nous parle d'un modèle hiérarchique de la motivation dans la pratique sportive. Ce modèle est basé sur la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985) où ils supposent que les individus sont motivés à agir de différentes manières. Premièrement, ils peuvent agir de manière intrinsèque. L'individu est alors motivé à réaliser son action car il acquiert du plaisir en la pratiquant. Les individus peuvent également être motivés de façon extrinsèque, c'est-à-dire que l'action est provoquée par une circonstance extérieure à l'individu. La troisième façon d'agir est de manière amotivée, l'individu n'ayant pas de motivation à réaliser l'action.

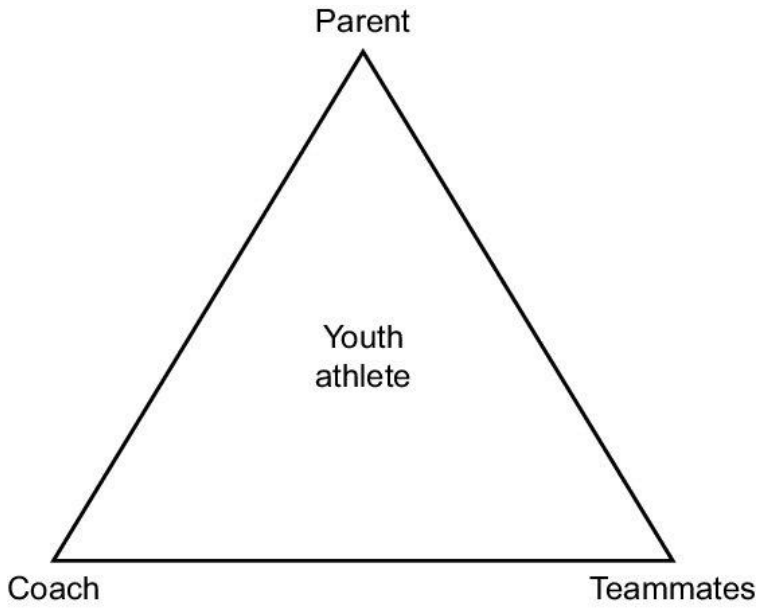
Eliott et Church (1997) se distinguent du modèle de Vallerand en expliquant qu'il existe deux types de motivation. La première, "l'autoréférencée", où l'individu se compare à des normes internes et se voit progresser. La deuxième, la "socialement référencée" où l'individu se compare aux autres individus. Dans le cadre du football, les individus progressent

[19] https://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-motivation-95.html#:~:text=La%20motivation%20est%20l'ensemble,au%20sein%20d'une%20%C3%A9quipe.

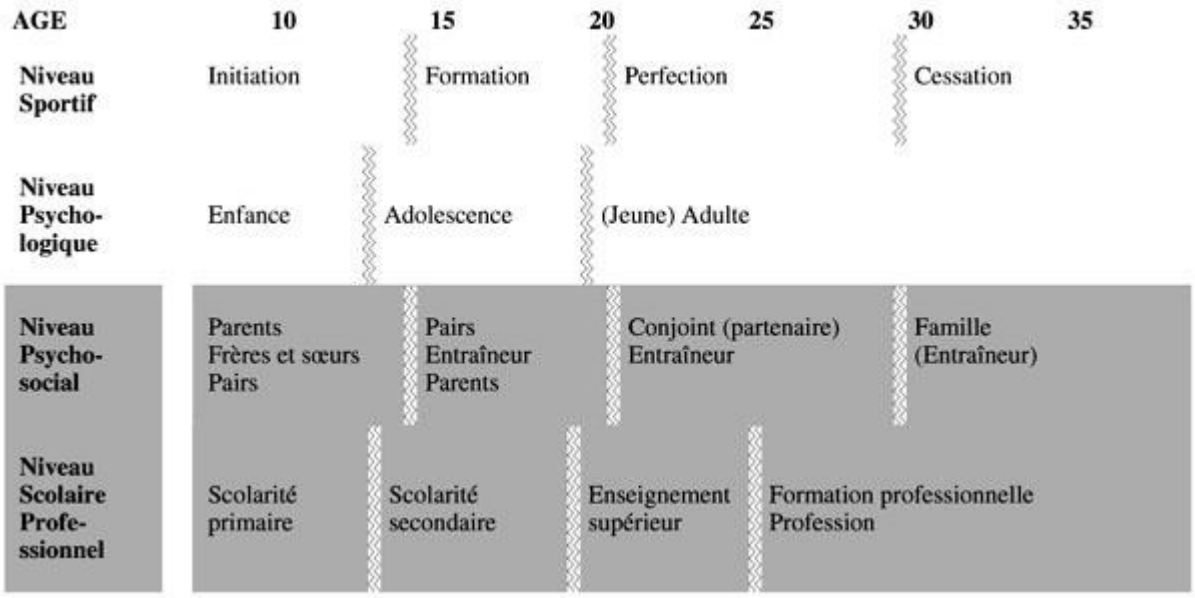
de manière différente et les entraîneurs insistent sur leur propre progression plutôt que créer des comparaisons avec les autres coéquipiers.

3.4 L'environnement du jeune sportif

Il est important de prendre en compte tout l'environnement du sportif afin que celui-ci puisse être mis dans des conditions optimales pour maximiser sa performance. Pour Durand-Bush (2002) et Bloom (1985), les parents et les entraîneurs sont les personnes ayant le plus d'influence sur la carrière du jeune sportif. Hellstedt (1987) et Smoll (1986) appellent cela le « triangle du sportif », symbolisé par un triangle où l'on retrouve le jeune athlète au niveau d'une relation triangulaire entre les parents, l'entraîneur et les coéquipiers.



Il existe différentes phases dans l'évolution du jeune au niveau du sport. Wylleman et Lavallée (2003) ont déterminé un modèle d'évolution pour un jeune :



Source : Wylleman et Lavallee, 2003

3.4.1 La relation athlète-parent

Dans le modèle de Wylleman et Lavallée présenté précédemment, nous voyons que les parents ont une influence au niveau psychosocial dans la période d'initiation et de formation. Lors de ces deux périodes, le sportif est jeune et est dans une phase de développement. A partir de la phase de perfectionnement, le sportif devient plus autonome et a un meilleur niveau sportif. Wylleman et al. (2004) expliquent également que les parents soutiennent le jeune sportif de manière matérielle et/ou financière pour la pratique du sport.

Trois formes d'influences parentales ont été déterminées par Hellstedt (1987) :

1) Les parents apportent peu de soutien financier, social ou fonctionnel au jeune sportif.
2) Les parents soutiennent leur enfant dans la pratique du sport de manière financière et émotionnelle mais ils n'interviennent pas dans le développement sportif de leur enfant.
3) Les parents s'investissement d'une manière excessive dans la pratique du sport de leur enfant.

Fredricks et Eccles (2004) ont également mis en évidence, dans leur modèle, trois rôles majeurs :

- Modèles : Véhiculent une certaine image à l'attitude à avoir avec l'entraîneur, les adversaires, …
- Interprètes : Donnent un niveau d'importance au sport, réagissent aux prestations de l'enfant en fonction de leurs attentes ;
- Pourvoyeurs d'expériences : Apportent d'un soutien logistique et financier.

3.4.2 La relation entraîneurs-athlètes

L'entraîneur est la personne de référence, la plus importante pour le sportif car c'est celui qui a les meilleures connaissances et qui peut mieux les transmettre (Poret et Andrieux, 2000). Il est également important, pour Frerichs (1996), que le rôle de l'entraîneur ne s'arrête pas à la pratique sportive mais il doit également jouer un rôle au point de vue éducatif et social. Selon Jowett (2007), le respect, la confiance et le support mutuel sont reconnus comme étant les principaux aspects garants d'une relation satisfaisante et réussie entre un entraîneur et un athlète.

La relation entre les deux parties est importante car cela peut jouer dans la continuation ou l'abandon de la pratique sportive (Bortoli, Malignaggi et Coni, 1995).

3.4.3 La relation parents-entraîneurs

Pour Wylleman et al. (2004), il est important que la relation entre les parents et l'entraîneur soit bonne afin que l'environnement du jeune sportif soit favorable. Chaque partie doit bien connaître sa place, sans vouloir prendre la place de l'autre (Wylleman et De Knop, 1997). Dans certains cas, les parents sont également les entraîneurs mais il est important de bien distinguer les deux rôles. Cette situation est plus fréquente dans les sports individuels que dans les sports collectifs.

3.4.4 La relation entre joueurs

La relation entre les joueurs est importante afin de créer un groupe et une bonne cohésion. Comme McDougall (1921) nous l'explique, il est important de créer une cohésion entre les joueurs afin de maintenir l'existence du groupe. Lewin (1940) insiste également sur cette cohésion car, selon lui, sans cohésion, le groupe ne peut pas exister. Cette relation évolue au fil du temps et le fait de remporter des victoires fait augmenter cette cohésion (Carron, Bray et Eys, 2002). Dans cette notion de groupe, les joueurs doivent faire passer l'intérêt collectif du groupe en premier, au détriment de leur intérêt personnel.

Des recherches ont montré qu'il existait une relation positive dans le football entre la cohésion et la performance sportive mais qu'il est difficile d'en déterminer son impact (Carron & Garvie, 1978 ; Slater & Sewell, 1994 ; Kozub & McDonnell, 2000).

3.4.5 Les infrastructures

Les infrastructures ont un rôle important dans la formation du jeune sportif car elles sont le lieu principal de pratique (Vanden Eynde, 2006). Les caractéristiques des infrastructures influencent le travail ainsi que la qualité du jeune :

- Pour Bodson (1991), le manque d'infrastructures peut constituer un obstacle pour le jeune et mener à l'arrêt de la pratique sportive.
- La qualité des infrastructures est importante pour le plaisir et la qualité du travail du jeune sportif.

La proximité entre le lieu de vie et les centres de sport est également important pour le jeune sportif (Cloes, 2005). Dans ces centres, les jeunes sont formés au sport et également au niveau scolaire. L'ACFF met également en place un « projet de vie – scolarité » pour des jeunes du 2ème et 3ème degré de l'enseignement secondaire appelé le « Foot-Elite-Etudes ». L'objectif de ce projet est d'accompagner, préparer et responsabiliser les élèves-joueurs afin qu'ils atteignent leurs meilleurs niveaux scolaire et sportif. Il existe 6 centres en Fédération Wallonie-Bruxelles où il existe des accords avec des écoles se situant à côté des centres.

3.5 La formation des entraîneurs

La Commission Européenne (2007) nous explique que les entraineurs sont l'un des facteurs clés du succès d'un centre d'entrainement. Leur responsabilité s'étend de la politique de recrutement à la finalisation de la formation d'un athlète avant son passage dans l'élite. Les entraineurs ont parfois l'avenir (sportif mais aussi professionnel) de certains athlètes entre leurs mains. Il est donc indispensable qu'ils puissent bénéficier d'une formation de haut niveau (pour comprendre les risques qu'un athlète de haut niveau peut encourir et pas seulement ceux liés à l'entrainement) et d'une formation continue de qualité (la science de l'entrainement est une science assez récente et des nouvelles méthodes sont identifiées chaque année).

Au fil du temps, le sport professionnel est devenu de plus en plus divisé entre plusieurs acteurs au niveau de la préparation. Le travail de formation n'est plus réalisé par une personne mais par un groupe de personnes, chacune spécialisée. Barbusse (2009) nous explique que l'entraîneur détient une expertise, validée par un diplôme, au niveau sportif et a pour fonction d'organiser la production de la performation en utilisant toutes les dimensions physiques, physiologiques, techniques et tactiques du sport. Un autre élément important est le rôle des formateurs dans la formation.

L'entraîneur est celui qui guide les joueurs et les aide à développer leur « talent propre » (Cruellas, 1991, p.41). L'entraîneur doit également veiller à la cohésion de son équipe (Barbusse, 2006).

Crèvecoeur (2006) nous explique que l'entraineur a une importance capitale dans le développement du jeune sportif. Afin de bien former les jeunes sportifs, il faut également que ces entraîneurs soient formés. Selon Cloes et Theunissen (2007), toutes les fédérations ne demanderaient pas à leurs formateurs la certification requise afin d'exercer.

Ryan and al. (2011) ont mené des enquêtes et celles-ci révèlent que les entraîneurs jouent un rôle déterminant dans la croissance du développement physique ainsi que le bien-être psychologique des jeunes. Nous retrouvons également ces aspects chez Smoll et Smith

(2002). L'entraîneur a un rôle d'autorité, de modèle et est une source de motivation et cela peut avoir de profonds impacts comportementaux et émotionnels sur les sportifs.

Comme expliqué par Hubert Fournier[20], en France, les éducateurs ont suivi une formation spécifique qui est en adéquation avec la catégorie d'âge dans laquelle ils entraînent. Ces brevets sont octroyés par la Fédération Française de Football après avoir suivi différentes formations.

3.6 Conclusions théoriques

Tout d'abord, Bayer définit la formation sportive comme le passage d'un niveau initial à un plus haut niveau. La formation comprend 3 étapes, passant de l'initiation à l'entraînement permettant l'amélioration sportive.

Lorsque nous parlons des « sources de réussite » de la formation, la motivation des pratiquants nous paraît être un élément important à mentionner. Vallerand (1997) ainsi que Deci et Ryan (1985) nous indiquent que les individus ont des motivations différentes à agir. Ces motivations peuvent être de manière intrinsèque ou extrinsèque.

De plus, l'environnement du jeune sportif nous paraît très important dans sa formation. Hellstedt (1987) et Smoll (1986) ont développé dans le « triangle du sportif » où nous retrouvons les parents, l'entraîneur ainsi que les coéquipiers. Ces 3 composantes sont très importantes dans le développement du sportif. Hellstedt (1987) nous explique les différentes formes d'influence que les parents peuvent avoir. Selon Poret et Andrieux (2000), l'entraîneur est la personne de référence pour le sportif. La relation entre les joueurs a également son importance. Slater et Sewell (1994) ont démontré une relation positive entre la cohésion entre les joueurs et la performance sportive. Les infrastructures sont également importantes dans la formation. En effet, leur qualité peut impacter la motivation ainsi que les résultats des joueurs (Bodson, 1991). Nous allons voir, grâce aux témoignages recueillis, quel

[20] https://www.ouest-france.fr/sport/football/football-la-formation-la-francaise-un-modele-reconnu-qui-s-est-reinvente-6298491

est l'impact de chaque composante mentionnée par Hellstedt dans la formation du jeune sportif.

Dans la prochaine section, nous tenterons via les analyses théoriques réalisées précédemment d'évaluer les raisons de la réussite de la formation footballistique en Fédération Wallonie-Bruxelles.

4. Méthodologie

Dès le début de notre recherche, nous avons voulu nous concentrer sur la formation dans le sport et plus particulièrement, dans le football. Lors des différentes études réalisées par l'Observatoire du football du CIES (2019, 2020), la Belgique revenait régulièrement dans les meilleurs pays au niveau de la formation. Nous avons donc décidé de porter notre étude sur les différents moyens qui sont mis en place en Belgique et plus précisément, en Fédération Wallonie Bruxelles, au niveau de la formation.

Afin d'analyser ces moyens mis en place, nous avons décidé d'interviewer une série de personnes en charge de la formation au niveau de l'ACFF et également au niveau de clubs professionnels en Wallonie. Pour ce faire, nous avons réalisé une étude qualitative afin de répondre à notre question *Quelles sont les clés de la réussite dans la formation footballistique en Fédération Wallonie-Bruxelles ?* Nous avons choisi ce type d'étude car nous voulons comprendre comment les moyens mis en place permettent de fournir une formation de qualité. Cette étude a été menée à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif. Comme nous l'indique De Ketele et Roegiers (1996), l'avantage de ce type d'entretiens est de pouvoir aborder différents sujets dans un ordre déterminé selon la réactivité des intervenants. Lincoln (1995) nous dit que les entretiens semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes. Certains de ces entretiens ont été réalisés par téléphone dû à la crise du Covid-19, qui m'a empêché de rencontrer les personnes physiquement. Ces personnes ont été contactées grâce aux différentes informations trouvées sur les sites internet de l'ACFF ou des clubs professionnels. L'ensemble de ces personnes travaillent ou ont travaillé dans la formation des jeunes. Nous avons pu interroger des personnes travaillant dans des clubs professionnels comme des personnes travaillant à un niveau plus amateur. Il nous paraissait important d'avoir des personnes de chaque catégorie, pour comparer leur vision de la formation. Le tableau ci-dessous reprend l'ensemble des personnes interrogées lors de notre étude.

4.1 Résumé de l'échantillon

Personne 1	Manager sportif des jeunes dans un club de première division belge
Personne 2	Responsable au département technique ACFF
Personne 3	Responsable du département Foot-Elite-Etudes à l'ACFF
Personne 4	Responsable de la formation au niveau de l'ACFF
Personne 5	Ancien responsable de jeunes d'un club professionnel belge
Personne 6	Coordinateur général d'un club de première division belge
Personne 7	Directeur opérationnel d'un club de première division belge
Personne 8	Directeur du centre de formation d'un club de première division belge
Personne 9	Coordinateur général dans une province au niveau de la formation

5. La formation en Fédération Wallonie-Bruxelles : analyse et interprétations

5.1 Etat de la formation en Fédération Wallonie-Bruxelles

La formation dans le football a pris un tournant important au début des années 2000. Après l'Euro 2000 co-organisé avec les Pays-Bas, l'Union Belge de Football a décidé d'investir dans la formation des jeunes, sous l'impulsion de son président, avec l'aide de la KUL. Le but de ce partenariat était d'analyser la formation des jeunes en Belgique et trouver les pistes à explorer afin de l'améliorer.

Le sport étant une compétence communautaire, l'ACFF est l'aile qui s'occupe du volet football en Fédération Wallonie-Bruxelles. Chaque année, sur base de critères, elle octroie différents labels aux clubs ayant rempli les objectifs afin de les classer en fonction de leur formation (Annexe 10). De plus, elle a développé d'autres outils tels que le foot-élite-études pour les jeunes ainsi que d'autres formations au niveau provincial pour les jeunes.

5.2 Les composantes de la formation footballistique

5.2.1 L'objectif de la formation

En Belgique francophone, chaque club de football possède son propre centre de formation. A la fin de la saison 2018-2019, on recensait 105 906 jeunes joueurs en Fédération Wallonie-Bruxelles. Ces jeunes sont répartis entre les catégories U6 à U18.

La formation en ACFF se base sur deux piliers principaux : la formation et l'amusement. Ces deux piliers soutiennent 4 couches qui sont la philosophie claire, un plan d'apprentissage pour le joueur, une méthode pour les matchs et les intermédiaires ainsi que le joueur. Dans les centres de formation, les formateurs souhaitent offrir le plaisir du jeu aux joueurs. Grâce à ce plaisir, le joueur souhaitera s'entraîner et ensuite, aura un plaisir vers la compétition. Cette sensation de plaisir est essentielle pour le développement du jeune. Les

formateurs inculquent également des valeurs éducatives aux joueurs comme le respect des autres ou des valeurs humaines par exemple. Comme nous l'a exprimé un interlocuteur, il essaye de créer une formation élite où il y a une combinaison entre l'amusement et la performance.

Dans les centres de formation, l'ACFF souhaite que les clubs suivent son processus au niveau de la formation. Les jeunes commencent par des jeux à 2 contre 2, pour au final, faire des rencontres à 11 contre 11. Chaque catégorie a son système de jeu et son plan de formation. En Fédération Wallonie-Bruxelles, il existe 5 centres où les jeunes peuvent être formés dans des conditions optimales, qui sont mises en place par l'ACFF.

Lors de nos entretiens, il a été question de formation sportive du jeune mais également d'une formation dans d'autres aspects. La personne 1 nous a expliqué qu'il fallait d'abord travailler sur les aspects moteurs de l'enfant avant de parler d'aspects plus centré sur le football tels que les aspects tactiques et techniques. Il est difficile de travailler sur des aspects plus complexes comme les aspects techniques et tactiques sans que les aspects moteurs soient développés. L'aspect psychologique n'est pas à négliger mais comme nous a dit la personne 1, cet aspect vient en dernier, lorsque le jeune est devenu adulte.

Dans les clubs professionnels, la culture du club est également développée chez les jeunes joueurs. Il est important de leur inculquer certaines valeurs comme nous l'explique la personne 8 « *Pour moi, un jeune qui a fait 4 5 ans ici, il est carolo pour moi. Il y a tout un axe autour duquel on va commencer à travailler dans 2 3 semaines, un projet socio-culturel autour de Charleroi ».*

5.2.2 Le financement des différentes entités de formation

La Belgique possédant 3 communautés, chaque club reçoit de l'aide en fonction de leur situation géographique, c'est-à-dire que les clubs situés en territoire wallon reçoivent de l'aide via l'ACFF et de la part de la VFV pour les clubs flamands. Pour les clubs se situant en Région Bruxelles-Capitale, ils peuvent choisir dans quelle aile ils souhaitent s'affilier et en fonction de cela, reçoivent les aides.

Les subsides reçus de la part de l'ACFF sont basés sur les axes de développement mis en place par l'arrêté du 6 juillet 2007. Pour recevoir les subventions, chaque club doit remettre un dossier complet avant la fin mars. Cela motive les clubs à investir dans cette formation.

L'étude réalisée par l'AISF en 2019 nous montre que la part du budget pour le sport en Fédération Wallonie-Bruxelles ne représente que 0,5%. Lors de nos entretiens, un interlocuteur nous a indiqué que ce montant était assez faible, en sachant que le football prenait la plus grosse partie de ce 0.5%.

5.2.3 Les infrastructures

Les infrastructures en Fédération Wallonie Bruxelles commencent seulement à être développées. Plusieurs de nos interlocuteurs nous ont expliqué que les infrastructures en Wallonie avaient du retard, comparé à la Flandre mais ce n'est pas le cas que pour le sport. Il nous a été mentionné que par rapport à la Flandre, « *le retard est tellement énorme par rapport à la Flandre, dans tous les domaines, toute l'infrastructure, qu'elle soit routière, scolaire, sportive, culturelle, le retard est énorme »*. La complexité de la Belgique fait que les infrastructures rentrent dans les compétences des Régions et non pas des communautés. Afin d'améliorer ces infrastructures, plusieurs de nos interlocuteurs réclament une meilleure communication entre les pouvoirs publics et les clubs afin de les développer.

De plus, comparé à la Flandre, les clubs en Fédération Wallonie-Bruxelles manquent de soutien de la part des sponsors. Comme nous l'explique la personne 5, en Flandre, il y a plus de sponsoring au niveau des clubs.

Dans certains clubs, on commence seulement à voir l'apparition de terrains en synthétique et le développement est différent en fonction des provinces. Comme nous l'explique la personne 5, « *On voit de plus en plus de terrains synthétiques qui sortent mais il n'y en a pas encore assez surtout en province de Luxembourg je trouve et par rapport à la province de liège par exemple où énormément de clubs labellisé 3 étoiles ou 2 étoiles ont des terrains synthétiques. C'est pas forcément le cas en province de Luxembourg. Et voilà les jeunes, si tu t'entraines sur de bons terrains la progression est beaucoup plus évidente et plus*

facile ». En Fédération Wallonie Bruxelles, de nombreux clubs doivent se partager les terrains synthétiques, ce qui n'est pas le cas en Flandre où il en existe plus. Nous voyons donc, que les clubs ont investi dans les infrastructures mises à disposition mais qu'il reste encore des améliorations à faire.

5.2.4 Le recrutement des jeunes

L'ACFF organise chaque année des journées de détection afin d'attirer et de repérer les meilleurs jeunes au niveau amateur. Par exemple, ils ont mis en place le Mbo Mpenza Challenge où l'objectif est de mettre en valeur les enfants de la catégorie des U11. Le challenge est organisé dans chaque province et à la fin, les finalistes sont sélectionnés afin de participer à une finale au centre de l'URBSFA. L'ACFF met en place également la « Formation Provinciale des jeunes » qui doit permettre aux jeunes de la catégorie U14 de pouvoir être repéré lorsqu'ils sont plus âgés.

Au niveau des clubs professionnels, les jeunes ne peuvent pas y rentrer en s'y inscrivant. Comme nous l'explique la personne 1, « *tous les joueurs qui évoluent dans notre club seront entre « choisis ou sélectionnés » donc on ne peut pas simplement s'inscrire ici pour pouvoir jouer à Eupen non, il faut toujours rentrer par des scouting, par des recrutements, par des tests, des entrainements tests avant de pouvoir intégrer le noyau* ».

5.2.5 L'équipe professionnelle

L'apport des jeunes dans une équipe professionnelle est assez faible. Comme nous l'explique la personne 6, faire monter des jeunes en équipe première amène des risques car ces jeunes peuvent faire des erreurs et cela prend du temps. «*Tout ça fait aussi que les objectifs diffèrent et donc, les moyens pour y arriver, diffèrent également. A Anderlecht, ils n'avaient pas le choix, ils devaient être champion chaque année, ils n'allaient pas se permettre de lancer des jeunes car lancer des jeunes, cela veut également dire qu'il y a un risque de ne pas être champion, parce qu'on les forme. Genk peut se le permettre, c'est moins grave ».* La formation des jeunes prend du temps et dans les clubs professionnels, ils ont cette obligation

de résultats. A cause de cette pression des résultats, ils vont préférer mettre des joueurs plus expérimentés que des jeunes joueurs.

Dans des clubs moins importants, la pression des résultats est moins importante. Comme nous l'explique la personne 7, « *Je suis convaincu que les joueurs ont des qualités mais ils n'ont pas le temps pour monter jusqu'au premier noyau. Le résultat doit se faire immédiatement et un jeune talent doit pouvoir se développer et malheureusement dans les clubs de 1ère division en Belgique, c'est rarement le cas* ».

5.2.6 La scolarité

L'ACFF a mis en place, avec différentes écoles, des partenariats où les jeunes peuvent suivre l'école normalement, tout en ayant un programme adapté avec leur statut sportif. L'objectif du Foot-Elite-Etudes, nom donné au projet, est d'accompagner et préparer les jeunes à atteindre le meilleur niveau aussi bien au niveau scolaire que sportif. Il existe 5 centres FEE en Fédération Wallonie-Bruxelles et pour chaque centre, il existe plusieurs écoles partenaires pour la formation scolaire des jeunes. Les infrastructures mises à disposition pour les jeunes sportives sont excellentes dans ces FEE. En effet, ceux-ci utilisent les infrastructures de certains clubs professionnels comme celles du Standard de Liège ou de l'Excel Mouscron. En entrant dans ces FEE, les jeunes sportifs obtiennent le statut d'Espoir Sportif Aspirant.

Lors de nos entretiens, nous avons remarqué qu'il existe des difficultés d'accès à ce type de structure, notamment dû à la distance entre le centre le plus proche et la localisation du club. En effet, il existe 5 centres qui se situent dans les quatre coins de la Wallonie et il est difficile pour les jeunes n'habitant pas près de ces villes de pouvoir y accéder. Ces centres possèdent chacun des internats mais cela limite les places disponibles. Les jeunes intégrant ces centres obtiennent un statut d'espoir sportif, qui est délivré par le Ministère des Sports. Cette structure a déjà montré ses fruits avec l'éclosion de joueurs tels qu'Axel Witsel ou Maxime Lestienne.

5.2.7 L'entourage social

Lors de nos entretiens, il a été soulevé que le rôle des parents devait être important dans le soutien logistique et moral. Dans certains cas, l'influence des parents est néfaste pour l'enfant, comme nous le dit la personne 2 *« Malheureusement, on constate que l'influence parfois néfaste des parents sur le développement d'un enfant, donc ça oui c'est l'éducation. Et ça ce n'est plus le rôle de la Fédération à former les parents mais c'est à la société, au pays à revoir l'éducation de ses citoyens et de ses parents. Malheureusement, il n'existe pas de formation pour les parents, devient parent qui veut »*. La personne 4 nous explique également qu'il y a deux visions du rôle du parent « *Disons qu'il y a peut-être 2 courants. Il y a un courant très la présence des parents parce qu'en tout cas dans la majorité des cas, jusqu'ici elle est néfaste étant donné que le football est un enjeu économique très très important et qu'un enfant doué peut-être, je dis bien doué et avec un potentiel, parce que pour tous les parents leur enfant est super doué et avec un très très gros potentiel. Ça je veux dire ce sont des liens affectifs et c'est pas une approche rationnelle donc il faut déjà distinguer ce point-là »* Les parents voient le niveau de leur enfant de manière biaisée. D'un autre côté, nous avons les parents qui ont un passé de sportif de haut niveau et donc laisse l'enfant s'épanouir avant de lui mettre une pression « *Donc ils savent l'exigence et les sacrifices que cela consiste et surtout les étapes à suivre avant de taper fort dans le contrat XXXL qu'il a au PSG. Ils ont dû trouver avant tout un club qui puisse adhérer aux valeurs et à l'équilibre de l'enfant. Donc quel est le club qui pourrait amener mon fils à exprimer son potentiel et le valoriser. Ça quand on a des parents comme ça, c'est plus facile »* mais comme nous l'indique la personne 2, ce type de parents existe peu.

De plus, le rôle des formateurs n'est pas à négliger. L'ACFF a mis en place différents brevets à passer pour les formateurs en fonction de la catégorie où ils entraînent. Ces brevets sont reconnus par l'UEFA et, dans la politique de l'ACFF, elle souhaite que le nombre de formateurs possédant les diplômes augmentent. Grâce à la bonne formation des cadres, l'apprentissage des jeunes est de meilleure qualité comme nous l'explique la personne 5 « *le fait d'être formé et d'avoir les mêmes bases ensemble, ça permet d'améliorer la formation des jeunes »*.

5.3 Les forces et faiblesses de la formation dans le football belge

Lors de notre recherche, nous avons pu déceler les points positifs et les points à améliorer dans la formation dans le football belge.

Lors des différents entretiens réalisés, nos interlocuteurs ont mentionné l'importance de la formation des entraîneurs en Belgique. La majorité de nos interlocuteurs a insisté sur ce point. L'Union Belge, via ses différentes entités, met à disposition une série de formations menant à des diplômes reconnus par l'UEFA. En obtenant ces diplômes, cela permet aux formateurs d'avoir de meilleurs connaissances et ainsi, de mieux faire évoluer les jeunes joueurs. Comme nous l'a dit notre deuxième interlocuteur « *je pense que il y a toujours un certain talent chez le joueur mais finalement c'est les entraineurs qui vont faire progresser le joueur. Il y a évidemment des joueurs qui progressent aussi peu importe ce qu'ils font « des exceptions », mais il faut avoir une qualité d'entraineur et cela c'est un peu je pense une chose qu'on doit encore un peu plus améliorer c'est la formation des entraineurs pour pouvoir bénéficier des meilleurs entraînements et d'une formation générale pour les joueurs* ». En effet, pour certains, les formations sont assez longues et cela les décourage à les suivre.

Les capacités tactiques et cognitives relevées par Weineck ne sont pas négligées. En effet, nous avons pu constater que l'ACFF met en place un format de jeu adapté pour chaque catégorie d'âge, et qui est à disposition de chaque club qui le souhaite. Grâce à ces formats de jeu, cela permet de mettre en place une stratégie claire pour chaque catégorie de jeunes. Comme nous l'a indiqué un interlocuteur, au début des années 2000, la Belgique a mis en place une vision de la formation qui met l'accent prioritairement sur entraîneurs et leur formation, avant de s'occuper des jeunes sportifs.

L'Union Belge et ses ailes communautaires ont également mis en place des formats de jeu pour les jeunes afin de les développer au maximum. Tout commence par des formats de jeu en petits groupes où les jeunes peuvent mieux se développer comme nous l'indique notre interlocuteur 9 « *C'est avoir un suivi dès le plus jeune âge avec une progression, faire progresser. En passant des formats 2 contre 2, 3 contre 3, 5 contre 5, 8 contre 8 pour arriver au format à 11 contre 11 à partir des 13 14 ans* ».

Dans les points à améliorer, nos interlocuteurs regrettent la qualité et les moyens mis dans les infrastructures. En effet, même si les moyens ont augmenté et qu'il y a de l'amélioration dans les infrastructures, celles-ci sont manquantes *« Il y a les clubs voisins qui veulent également les louer, il y a des équipes qui se retrouvent sur des petites parties du terrain, ce n'est pas évident de faire des bonnes choses. En termes d'infrastructures, on se retrouve en manque. Et je me répète un petit peu mais quand on compare en Flandre où même en provincial, ils possèdent des terrains synthétiques, c'est autre chose* ».

De plus, nos interlocuteurs nous ont également expliqué que l'influence des parents pouvait être néfaste pour les joueurs *« Malheureusement, on constate que l'influence parfois néfaste des parents sur le développement d'un enfant, donc ça oui c'est l'éducation* ». L'ACFF met en place des campagnes de communication afin d'expliquer aux parents quel est leur rôle et qu'il est important qu'ils soient un soutien et non un frein au développement des jeunes joueurs. En effet, lorsque les parents encouragent les progrès du jeune ou le soutiennent, cela a un impact positif sur sa formation. Par contre, lorsque les parents mettent trop d'importance dans la victoire ou exercent trop d'influence, cela peut constituer un frein à sa progression.

Il ne faut également pas sous-estimer le côté psychologique dans la formation des jeunes. En effet, pour le moment, « *l'apport d'un psychologue. Il y a des choses qui se mettent en place mais dans les clubs, ce n'est pas encore le cas car cela demande un certain budget et les clubs ne sont pas prêts à mettre ça en place. Mais je sais que dans les clubs professionnels, cela est mis en place. A Charleroi, il y a quelqu'un qui s'en occupe mais je ne pense pas que cela soit le cas. D'autres clubs vont vouloir investir dans autres choses. Cela dépend de chaque club. En ACFF, je ne pense pas qu'il y a beaucoup de clubs qui peuvent se permettre ça* ». L'apport d'un psychologue permet de travailler sur l'aspect mental des jeunes, un aspect qui n'est pas à négliger dans la formation. Cet aspect n'est pas oublié mais il est rarement essentiel pour les clubs.

Un point qui est également à améliorer est l'encadrement des jeunes au niveau scolaire. Pour l'instant, il existe peu d'écoles acceptant des partenariats avec l'ACFF. Il serait intéressant de trouver de nouveaux partenariats avec des écoles se situant dans d'autres villes afin de permettre à plus de jeunes de pouvoir y bénéficier.

6. Discussion des résultats avec la théorie

Après avoir présenté nos résultats, nous allons faire une comparaison entre nos résultats et les points de théorie mentionnés précédemment.

6.1 Définition de la formation des jeunes dans le football

Dans la définition faite par Bayer (1993), il nous parle de « tous les moyens, tous les moments et toutes les possibilités qui permettent aux enfants d'accéder, s'ils le désirent, au plus haut niveau conforme à leurs possibilités. Elle permet au joueur de passer d'un niveau débutant au plus haut niveau ». Dans sa définition, nous relevons plusieurs notions que nous allons détailler.

6.1.1 Les objectifs de la formation

Lors de nos entretiens, il nous est revenu qu'il était important de former les jeunes au niveau footballistique et qu'il était important d'allier cette formation à une éducation plus générale. En effet, si le jeune souhaite, par après, passer à un autre sport, il aura développé certaines compétences qui lui seront utiles. Les formateurs ont comme but de développer des aptitudes motrices et psychomotrices avant de développer des aptitudes qui sont propres au football. En développant de manière plus générale ces aptitudes, l'enfant aura la possibilité de se diriger vers un autre sport. Les deux objectifs principaux sont de former les joueurs au niveau sportif et également au niveau éducatif.

Dans les centres de formation, les entraîneurs stimulent la motivation des jeunes en réalisant des jeux avec eux afin qu'ils voient, dans la pratique du sport, une sensation de plaisir. Cette sensation est essentielle afin que le joueur apprenne dans de bonnes conditions. Le comportement des jeunes est également important. Les joueurs sont formés afin d'avoir un comportement d'équipe et non individualiste.

De plus, dans les centres de formation, les clubs forment des sportifs mais également des hommes et des femmes. L'ACFF insiste pour que le jeune apprenne des valeurs telles que le respect des valeurs humaines fondamentales, le respect des autres, des lois, etc. Cela

rejoint les différents aspects développés par Depré où il insistait sur le développement d'autres aspects afin de former les jeunes de manière générale.

Lors de la formation, les jeunes sont amenés à travailler les facteurs moteurs dans les premières catégories d'âge grâce à différents jeux. En grandissant, ils acquièrent d'autres capacités telles que les capacités tactiques, techniques et physiques. Ces capacités sont reprises par Weineck lorsqu'il a distingué les 6 éléments qui pouvaient affecter la formation. Lors de nos entretiens, aucune personne n'a mentionné les capacités psychiques ou sociales de l'enfant. Pourtant, le football étant un sport collectif, il est important que l'enfant développe ses capacités sociales car, il doit pouvoir jouer avec ses coéquipiers et ne pas avoir un esprit individualiste.

6.2 La motivation du jeune sportif

Dans notre partie théorique, nous avons relevé le fait que la motivation de l'enfant jouait un rôle dans sa formation. Bayer nous parle également de cette notion en mentionnant le désir dans sa définition. De plus, la motivation est l'ensemble des facteurs qui déterminent l'action et le comportement de l'individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité. Le jeune sportif doit garder cette motivation d'aller aux entraînements afin de continuer à se développer. Comme dit plus tôt, c'est une des principales clés mentales pour le sportif. Au niveau du football, les jeunes doivent agir de manière intrinsèque comme nous le dit Vallerand. Les jeunes doivent prendre du plaisir en allant s'entraîner, en jouant au football. Cela ne doit pas devenir une contrainte pour le jeune. Les formateurs insistent sur cette notion de plaisir pour les joueurs. Il nous a été plusieurs fois mentionné lors de nos entretiens qu'il était important d'entretenir ce plaisir lors des entraînements. Le développement du joueur sera meilleur en maintenant le plaisir et la motivation. L'ACFF offre, dès le plus jeune âge, des moments amusants, en organisant des événements tels que le Festifoot, afin que chaque joueur puisse s'amuser tout en pratiquant. Pour l'ACFF, il est important de combiner l'amusement ainsi que la formation dans de la pratique.

6.3 L'environnement du jeune sportif

Dans notre partie théorique, nous avons développé le triangle du sportif d'Hellstedt et Smoll. Nous allons analyser comment se déroule cette relation dans la formation en Fédération Wallonie-Bruxelles

6.3.1 La relation athlète-parent

Dans le cadre de la formation du jeune sportif, nous avons principalement relevé deux types de relations entre les parents et les jeunes.

Tout d'abord, nous avons le cas où les parents mettent une pression importante sur les épaules du jeune sportif. Lors des différents entraînements ou après les matchs, certains parents n'hésitent pas à faire des remarques à l'enfant, en se substituant au rôle de l'entraînement. Comme cela nous a été mentionné, cela a un effet négatif sur la formation du jeune. L'enfant ressent la pression mise par les parents car les parents ne voient plus le sport comme un jeu mais sont obnubilés par d'autres aspects tels que l'argent qui circule dans le monde du football. Lors de nos entretiens, il nous a été mentionné qu'il serait préférable que les entraînements puissent se dérouler sans la présence des parents. Les joueurs ne devraient écouter que l'entraîneur et les parents ne pourraient pas interférer dans les consignes données par l'entraîneur.

Nous avons une forme d'influence des parents où les parents souhaitent le développement personnel de l'enfant avant de voir tout autre chose pour lui. Cette forme d'influence se retrouve principalement chez les parents qui ont également suivi une formation sportive de haut niveau. Ceux-ci sont plus à même de savoir ce qui est bon pour le développement sportif de leur enfant.

Comme expliqué par Hellstedt, les parents doivent avoir un rôle de soutien au niveau financier et émotionnel. Un rôle qui nous semble important à mentionner par Fredricks et Eccles mais qui ne l'a pas été fait durant nos entretiens, est le rôle d'interprète que les parents ont sur leur enfant.

L'ACFF met en place une série de conseils à l'adresse des parents. Dans ces conseils, l'ACFF rappelle le rôle de soutien que les parents doivent être pour le joueur, rôle qu'Hellstedt insiste également. L'ACFF souhaite également que les parents puissent s'investir dans différents projets mis en place comme le projet « Parents Fair-Play ».

6.3.2 La relation athlète-entraîneurs

Selon le modèle d'évolution de Wylleman et Lavallée, la formation mise en place en Fédération Wallonie-Bruxelles suit une certaine logique. Lorsque nous analysons la politique des formats de jeu définis par l'ACFF, nous pouvons voir qu'il y a une évolution au niveau sportif. L'ACFF met en place différents règles de jeu en fonction de l'âge des jeunes. L'entraîneur est un guide pour les joueurs. Son but premier est de permettre à chaque joueur de se développer au maximum. Pour ce faire, l'entraîneur crée un environnement où le joueur est stimulé et rencontre un maximum de situations où il peut se développer en s'amusant. Que cela soit au niveau amateur ou professionnel, chaque entraîneur coache chaque joueur de manière adéquate et positive. Il est important que l'entraîneur prenne en compte que ce ne sont pas des adultes. L'entraîneur tente également à stimuler les joueurs sur eux-mêmes et l'aider à prendre la bonne décision seule.

6.3.3 La relation entraîneurs-parents

Chacune des parties doit connaître son rôle dans le développement du jeune sportif. Wylleman et al. insistent sur cette séparation des rôles afin que l'environnement sportif soit favorable. Dans certains cas, les parents essayent de prendre la place de l'entraîneur en prodiguant des conseils au jeune. Ce type de comportement peut être contre-productif pour le jeune car les consignes données par les parents peuvent aller à l'encontre de celles faites par l'entraîneur. Ce problème nous a été mentionné plusieurs fois lors de nos entretiens. Dans certains clubs, les entraînements se font même à huis clos afin de favoriser le jeune sportif.

6.3.4 La relation entre joueurs

Lors de nos entretiens, il nous a été mentionné que les entraîneurs inculquaient, dès le plus jeune âge, des valeurs éducatives comme le respect des valeurs humaines, le respect

des autres, … L'ACFF a mis en place ces valeurs et chaque entraîneur doit mentionner aux joueurs lors des entraîneurs et des matchs.

6.4 Les infrastructures

Vanden Eynde nous dit que les infrastructures ont un rôle important dans la formation du jeune car elles sont le lieu où les jeunes pratiquent leur activité physique. En Fédération Wallonie-Bruxelles, les infrastructures manquent de qualité lorsque nous les comparons avec celles en Fédération Flamande. Ces lacunes sont connues et les responsables tentent de régler ce problème en mettant à disposition de nouveaux terrains synthétiques pour les jeunes mais ceux-ci sont encore assez faibles. Ce manque d'infrastructures ne permettent pas aux clubs de pouvoir garder leurs meilleurs éléments et ceux-ci quittent les clubs afin d'évoluer de l'autre côté de la frontière linguistique.

De plus, étant donné leur nombre restreint, il arrive souvent que les clubs partagent un même terrain à plusieurs. Cela ne permet pas un épanouissement total du jeune et cela peut mener, comme nous le dit Bodson, à un arrêt de la pratique sportive.

L'ACFF a mis en place des structures telles que le Foot-Elites-Etude où les jeunes sont pris en charge par des formateurs de bonne qualité et où les infrastructures sont de qualité. En effet, les 5 centres FEE utilisent les structures de 5 clubs professionnels en Fédération Wallonie-Bruxelles. Ces centres FEE sont situés dans chaque province de la Wallonie, à l'exception de la province du Luxembourg. Cette province était dotée d'un centre FEE à Virton mais celui-ci a été arrêté. De plus, l'ACFF compte créer une nouvelle structure Elite lors de la saison 2021-2022 où les meilleurs jeunes, au niveau provincial, pourront disposer d'un encadrement de haute qualité.

6.5 La formation des entraîneurs

Comme nous explique Barbusse, les entraîneurs détiennent l'expertise de la formation grâce, notamment, aux diplômes qu'ils ont acquis. En fonction du diplôme acquis, le rôle des entraîneurs est de développer des aspects spécifiques. L'ACFF a développé différentes

formations pour les entraîneurs en fonction de la catégorie d'âge, qui vont d'Animateur UEFA C au diplôme UEFA Pro. Le diplôme d'Animateur UEFA C permet d'animer des parties de séances pour des jeunes U6-U9 dans un contexte non compétitif. Dans cette catégorie, la personne détenteur du diplôme Animateur UEFA C a comme objectif de faire découvrir l'activité sportive en développant des habilités motrices générales. Au fur et à mesure de l'obtention de diplôme, l'objectif des formateurs est de développer d'autres aspects comme l'aspect technique et tactiques du joueur. Pour entraîner une autre catégorie d'âge, il est préférable que l'entraîneur possède le diplôme requis afin de connaître les différents aspects à développer en fonction de la catégorie d'âge. Nous pouvons voir que l'ACFF met en place différentes formations afin que les formateurs aient les compétences requises au développement des différents aspects à développer en fonction de l'âge.

7. Conclusions et limites

7.1 Conclusion

L'objectif de notre recherche était de mettre l'accent sur les différentes clés que la Belgique et plus précisément la Fédération Wallonie-Bruxelles, avaient mis en place afin de permettre aux jeunes joueurs d'obtenir une formation de qualité.

Premièrement, nous avons relevé que la formation des entraîneurs était le facteur commun de la réussite de la formation en Fédération Wallonie-Bruxelles. L'ACFF a mis en place des formations pour toutes les catégories d'âge et grâce à celles-ci, les joueurs sont formés dans des meilleures conditions. Les joueurs ont de base, certaines aptitudes mais nos interlocuteurs sont convaincus que c'est en investissant dans la formation des entraîneurs que les joueurs peuvent se développer à leur maximum. En effet, certains joueurs possèdent des aptitudes exceptionnelles mais la majorité des jeunes joueurs développent leurs aptitudes durant leur formation.

Deuxièmement, les infrastructures mises à disposition pour les joueurs se sont améliorées. En effet, les clubs investissent massivement dans les moyens mis à disposition tels que des terrains synthétiques afin que les jeunes puissent se développer dans les meilleures conditions possibles.

Troisièmement, l'ACFF a mis en place une vision à long terme basée sur différents modèles de jeu en fonction de l'âge du joueur afin qu'il puisse s'améliorer dans un cadre idéal. De fait, le nombre de joueurs sur un terrain est un des points qui a été mis en place par l'ACFF afin que chaque joueur puisse se développer et s'améliorer.

Les formateurs développent les qualités sportives du jeune mais également les qualités humaines afin de développer les joueurs au point de vue sportif et éducatif. La mise en place du FEE permet également de ne pas oublier l'aspect éducatif pour les jeunes sportifs. Nous regrettons que rien ne soit mis en place pour les joueurs sortants des centres de formation et ne pouvant accéder à une carrière dans le sport.

De plus, l'environnement social du jeune sportif est pris en compte. Les clubs mettent en place des chartes pour les parents afin que ceux-ci puissent les soutenir pour leur développement tout en évitant de leur mettre une pression qui serait néfaste. Les parents sont également mis à contribution afin d'aider au développement du jeune. L'ACFF met en place des actions pour intégrer les parents.

Evidemment, il existe des points où la formation en Fédération Wallonie-Bruxelles peut s'améliorer. Nous avons parlé de l'amélioration des infrastructures mais celles-ci restent également perfectibles à certains endroits et également manquantes.

7.2 Limites

Lors de notre étude, notre panel d'intervenants s'est limité aux responsables de clubs ou de section provinciale. Il aurait été également intéressant d'interroger d'autres acteurs tels que des formateurs dans des clubs ou des joueurs afin de connaître leur point de vue. En interrogeant d'autres acteurs, d'autres points auraient pu nous être mentionné et que nous n'avons fait pas dans ce mémoire.

Dans ce mémoire, nous nous sommes limités au point de vue francophone mais il aurait été intéressant d'interroger des acteurs en Communauté flamande afin de savoir ce qu'ils mettent en place dans leur communauté.

8. Bibliographie

Alliger, G. M., Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's levels of training criteria: thirty years later. *Personnel Psychology*, 42(2), 331.

Andreff W., « The evolving European model of professional sports finance », *Journal of Sports Economics*, 1, p. 257-276.

Baldwin, T. , Ford, J. Transfer of Training : A review and directions for Future 1988

BARBUSSE Béatrice (1997), Sport et entreprise : des apports réciproques en matière de gestion des ressources humaines, thèse de doctorat en STAPS, 2 tomes, Université René Descartes, Paris V.

Bates, R. (2004). A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation & Program Planning*, *27*(3), 341-347.

Bayer, C. (1993). Hand-ball. La formation du joueur. Paris: Eds Vigot.13-16

Bertrand J., 2012, ***La fabrique des footballeurs***, Paris, La Dispute.

Bloom, B.S. (1985). Developing talent in young people. New York: Ballantine.

Bodson, D. (1991). Les pratiques sportives des jeunes en Communauté française de Belgique. Sport, 136, 209-224

Bois, J. (2004). Socialisation de l'activité physique et des perceptions de compétence sportive : le rôle des parents chez l'enfant et le préadolescent. Thèse de doctorat non publiée, 'Grenoble: Université Joseph-Fourrier.

Bortoli, L., Malignaggi, G. & Robazza Coni, C. (1995). Perception du comportement de leur entraîneur, réel et idéal, par de jeunes athlètes. Sport. 151, 3, 46-51.Boudabbous S., L'entreprise à l'heure de la formation. Approches théoriques et pratiques réelles 2007

Bouteiller, D. Cossette, M. (2007). *Apprentissage, transfert, impact. Une exploration des effets de la formation dans le secteur du commerce de détail* (Rapport de recherche remis au Fonds National pour la Formation de la Main-d'œuvre). Montréal: HEC-Montréal/CIRDEP.

CARRON, A. V., BRAWLEY, L. R., & WIDMEYER, W. N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. In J. L. Duda (Ed.), Advances in sport and exercise psychology measurement (pp. 213-226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

CARRON, A. V., BRAY, S. R., & EYS, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. Journal of Sport Sciences, 20, 119-126.

CHARTIER Roger, VIGARELLO Georges (1982), « Les trajectoires du sport : pratiques et spectacle », Le Débat, n°19, février, pp. 29-49.

Cloes, M. (2005). Combining sport and school. Wath does research say in the European context at the beginning of the third Millenium? Proceedings of the - 90 - International Congress "Cultura Fizica si omul milleniului trei – Intre traditie

Crèvecoeur, G. (2006). Les propositions des fédérations sportives.

Cruellas P., *Coaching, un nouveau style de management*, InterEditions, Paris, 1991.

DECI, E.L., & RYAN, R.M. (1985*). INTRINSIC MOTIVATION AND SELF-DETERMINATION IN HUMAN BEHAVIOUR*. NEW YORK, PLENUM PRESS.

De Ketele J.-M., & Roegiers X., (1996), Méthodologie du recueil d'informations. Fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents. Méthodes en sciences humaines. 3e édition, Paris : De Boeck Université.

Defrance J., Sociologie du sport, La Découverte, coll. "Repères", Paris, 1995

Depré, S. (2006). La compétence des pouvoirs publics belges en matière de formation dans le milieu sportif. Dans J. Helson & J. Vanden Heynde (2006), Sport et droit, La formation des jeunes sportifs. Francisco Ferrer. Larcier.

Durand-Bush, N. (2002). The development and maintenance of expert athletic performance: Perceptions of world and Olympic champions. Journal of Applied Sport Psychology, 14(3), 154–171.

Elliot, A. J., & Church, M. A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*(1), 218–232

Fredricks, J. A., & Eccles, J. S. (2004). *Parental Influences on Youth Involvement in Sports.* In M. R. Weiss (Ed.), *Developmental sport and exercise psychology: A lifespan perspective* (p. 145–164).

Galand B., Vanlede M. : Le sentiment d'efficacité personnelle dans l'apprentissage et la formation : quel rôle joue-t-il ? D'où vient-il ? Comment intervenir ? 2004

Jowett, S. (2007). Interdependence analysis and the 3 + 1Cs in the coach– athlete relationship. In S. Jowett & D. Lavallee (Eds.), Social psychology in sport, (pp. 63–77). Champaign, IL: Human Kinetics

Hamblin, A. C. (1974). *Evaluation and control of training*. London: McGraw-Hill.

Hahn, E. (1989). L'entrainement sportif des enfants : Problèmes, théorie de l'entrainement et pratique. Paris : Vigot.

Hellsteldt, J.C. (1987). The coach/parent/athlete relationship. The Sport Psychologist, 1, 151-160.

Kaufman, R., Keller, J. M. (1994). Levels of Evaluation: Beyond Kirkpatrick. *Human Resource Development Quarterly*, *5*(4), 371-380.

Kirkpatrick D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of ASTD*, *I3*(11), 3-9.

Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs. Second Edition*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc.

KOZUB, S. A., & MCDONNELL, J. F. (2000). Exploring the relationship between cohesion and collective efficacy in rugby teams. Journal of Sport Behavior, 23, 120-129.

Landers & Leuschen, Team Performance Outcome and the Cohesiveness of Competitive Coacting Group 1974

Lenk H., Top Performance Despite Internal Conflict: an antithesis to a functionalistic proposition 1969

Lewin, K., Bringing up the Jewish Child, The Menorah Journal, vol. 28, 1940, p. 29-45.

Lincoln Y.S. (1995), Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. Qualitative Inquiry, 1, 275-289.

McDougall W., An introduction to Social Psychology 1921

MORIN, C. (2015), « L'arrêt Bosman a 20 ans, on vous explique tout en une image »,

Namurois, G. (2004). Quels facteurs contribuent au succès sportif ? Le point sur le sport francophone. In, B. Lenzen & M. Cloes (Eds), L'entraînement et la formation sportive : regards croisés des praticiens et des chercheurs. Synthèse d'un colloque organisé à Liège, le 16 octobre 2004. Liège : Département des activités physiques, Université de Liège

Paché G., N'goala G. : Les stratégies de création et d'appropriation de la valeur dans un contexte d'incertitude majeure : le cas du football professionnel 2011

Parlebas, P. (1999). Jeux, sports et sociétés. Lexique de praxéologie motrice, Paris, INSEP.

Poret, A-S. & Andrieux, G. (2000). L'enfant et le sport de haut niveau. Dossier UFR STAPS Reims. Prof : Serge Zimmerman. Année universitaire 1999-2000.

Rédis, J., 2007, "Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne? ", 5ème Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, Québec.

Remmers H. H., Martin D., Elliot D. N. (1949). Student achievement and instructor evaluations in chemistry: Studies in higher education. West Lafayette, IN: Purdue University

N., Ryan ,Bartholomew , K.J., Ntoumanis , R.M., Bosch , J.A., & Thøgersen-Ntoumanis , C. (2011). Self-determination theory and diminished functioning: the role of interpersonal control and psychological need thwarting. Personality and Social Psychology Bulletin, 37(11), 1459–73. .

Slater M. R., Sewell D. F., An examination of the cohesion-performance relationship in university hockey teams 1994

Smoll F. L., Coach-parent relationships : Enhancing the quality of the athlete's sport experience in J. M. Williams (Ed.), Applied Sport Psychology : Personal Growth to peak performance 1986

Smoll , F.L., & Smith , R.E. (2002). Coaching behavior research and intervention in youth sports. In F.L. Smoll & R.E. Smith (Eds.), Children and youth in sport: a biopsychosocial perspective (pp. 211–34). Dubuque, IA: Kendall/Hunt. .

Spilsbury, M., 1995. Measuring the Effectiveness of Training. IES Co-operative Research Programme, Poole

Theunissen C., Cloes M., : Analyse du contexte de formation d'un jeune athlète. Etude de cas Département des Sciences de la Motricité – Université de Liège, Belgique 2007

Timmers P., Business Models for Electronic Markets 1998

Tubez 2007. Mémoire sur l'Analyse des structures de formation des jeunes dans les fédérations francophones. Etude de cas en sports individuels. Université de Liège, Faculté de Médecine.

UEFA. (2015), Rapport financier 2013/14, UEFA, Nyon.
Vallerand, R.J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *In* M.P. Zanna (dir.), *Advances in experimental social psychology* (p. 271-360). New York, NY : Academic Press.

Vanden Eynde, J. (2006). La formation des jeunes sportifs et l'Union Européenne.Dans J. Helson & J. Vanden Heynde (2006), Sport et droit, La formation des jeunes sportifs. Francisco Ferrer. Larcier.

Viscio, A.J. and Pasternack, A., 1996, Toward a new business model.

Warr, P., Bird, M., Rackham, N., 1970. Evaluation of management training. Gower, Aldershot.

Weineck, J. (2002). Manuel d'entraînement. Paris : Vigot

Wylleman, P. & De Knop, P. (1998). Importance de la qualité des relations interpersonnelles entre entraîneurs, parents et jeunes athlètes de haut niveau. Sport, 161/162, 102-109.

Wylleman, P. & Lavallée, D. (2003). A developmental perspective on transitions faced by athlets. In M. Weiss (Ed.), Developmental sport and exercise psychology: a lifespan perspective (pp. 507-527). Morgantown, WV: FIT.

Wylleman, P., Verdet, M.C., Lévêque, M., De Knop, P. & Huts, K. (2004). Athlètes de haut niveau, transitions scolaires et rôle des parents. STAPS, 64, 71-87.

9. Annexes

Annexe 1

- Je suis responsable technique de la formation des jeunes ici dans mon club, c'est-à-dire responsable sportif de U7 à U18. J'ai encore 3 autres collègues avec moi qui travaillent bah 2 dans l'administratif et un avec moi dans le sportif. Et donc je suis responsable de tout ce qui est ou ce qui concerne la formation sportive des joueurs entre 6 et 18 ans.

-Ok et donc pour vous, pouvez vous me donner une définition de la formation des jeunes dans le sport

-Une définition, euh une définition c'est difficile je peux expliquer avec mes mots ce que je comprends de la formation des jeunes. Qu'est ce qu'on essaie de faire ici à Eupen, Eupen est un club de D1donc on appelle ça une formation « élite », c'est-à-dire que tous les clubs professionnels en Belgique ils évoluent avec leur formation leurs centre de formation dans des séries de nationaux c'est-à-dire que les 24 clubs sont divisés en 2 catégories et donc on joue contre 11 d'entre eux aux autres clubs belges dans une série. Ce qu'on essaie de faire, on appelle quand on dit ça formation élite, c'est qu'on essaie de combiner l'amusement et la performance l'amusement je pense reste le plus important car tous les joueurs ils adorent jouer et foot et pour eux c'est un hobby et c'est un plaisir et ça ça doit rester comme ça. Et donc peu importe combien de pression ils se mettent ou nous on leur met ou les parents leur mettent, ils ne doivent pas oublier qu'avant tout c'est un plaisir de jouer au foot. Et combiner cela avec la performance, la performance évidemment c'est que tous les joueurs qui évoluent dans l'AS Eupen seront entre guillemets choisis ou sélectionnés donc on ne peut pas simplement s'inscrire ici pour pouvoir jouer à Eupen non, il faut toujours rentrer par des scouting, par des recrutements, par des tests, des entrainements tests avant de pouvoir intégrer le noyau donc du coup on met une certaine pression, comme je l'ai dit on fait essayer de combiner cela avec l'amusement qui va évidemment avec sur le terrain de foot.

-Ok et pour vous, que pensez vous de la formation au point de vue belge et plus précisément au point de vue belge francophone ?

-Euh, évidemment je pense qu'il y a comme dans tous les pays des avantages et des inconvénients. Maintenant si on prend les résultats je pense que la formation belge est bonne parce que si on voit le nombre de joueurs d'une classe mondiale en Europe et on voit les habitants en Belgique on voit quand même le pourcentage très intéressant pour des joueurs du top niveau. A côté de ça il y a évidemment le classement mondial où la Belgique est première depuis longtemps donc du coup çà c'est certainement des bonnes choses et on en profite. Maintenant, c'est sûr que on peut toujours faire

mieux, faut constamment se remettre en question si on ne peut pas améliorer encore d'autres choses et c'est aussi pour cela que c'est important de de voir et regarder ce que d'autres pays font sur la formation des jeunes et ici, spécialement à Eupen, on est très intéressés à cela car nous on organise chaque année des formations pour nos coach où on va voir donc des équipes étrangères comment eux forment des jeunes et comment eux travaillent pour que nous on améliore plus notre formation des jeunes.

-Donc selon vous, le meilleur moyen d'améliorer la qualité de la formation des jeunes est de comment dire, d'investir dans la formation des entraineurs et donc des cadres ?

-Tout à fait, tout à fait, je pense que il y a toujours un certain talent chez le joueur mais finalement c'est les entraineurs qui vont faire progresser le joueur. Il y a évidemment des joueurs qui progressent aussi peu importent ce qu'ils font « des exceptions », mais il faut avoir une qualité d'entraineurs et cela c'est un peu je pense une chose qu'on doit encore un peu plus améliorer c'est la formation des entraineurs pour pouvoir bénéficier des meilleurs entraînements et d'une formation générale pour les joueurs. Maintenant, voilà je ne suis pas dans la position pour pouvoir réinventer tout mais comme nous on le fait par rapport aux formes étrangères je pense que cela serait aussi intéressant pour notre fédération ou notre département de la formation des coachs de voir un peu comment ils font dans d'autres pays pour sortir éventuellement les bonnes choses pour pouvoir les appliquer ici dans la formation belge

-Et est-ce que vous voyez d'autres éléments qui pourraient qu'on pourrait améliorer pour justement toujours améliorer cette formation ?

-Concrètement, si on parle un peu de de la formation des coachs je pense qu'il y a moyen de le faire peut-être un peu différemment, pour le moment c'est sur 2 ans je pense qu'ils doivent faire le premier brevet avec le brevet b UEFA pourquoi par raccourcir ça ou bien proposer aussi des cours raccourcis aux personnes qui sont peut-être disponibles toute une semaine je prends l'exemple des formations en Allemagne là ils proposent par exemple pour l'UEFA B de passer 3 ou 4 fois une semaine complète dans une école de sport et là on travaillent pendant 4 semaines le contenu que finalement nous ici en Belgique on travaille sur 2 ans. Et quand on travaille sur 2 ans, c'est bien aussi mais quand on doit être présent à ces formations là tous les lundis soirs par exemple c'est beaucoup de temps donc pourquoi pas proposer je veux dire par exemple les vacances scolaires ou les vacances de oui scolaires pour les étudiants par exemple ceux qui sont disponibles à ce moment-là ou même d'autres personnes qui ont le temps et qui peuvent sacrifier un peu plus de temps pendant une semaine complète de pouvoir leur proposer ça par exemple. Je sais que ça existe déjà en Belgique par rapport à l'UEFA1 je pense pour

les anciens pros mais pourquoi pas l'ouvrir aux personnes compétents mais qui n'ont pas eu une carrière professionnelle avant. Et puis, si on prend la formation des jeunes, je pense que ce qui est très bien ici en Belgique c'est le format de jeu chez les petits, donc le fait de commencer je veux dire en 2 contre 2, 3 contre 3, 5 contre 5, 8 contre 8, etc. c'est très bien et là on est certainement en avance par rapport à d'autres pays, maintenant voilà il y a toujours des questions à se poser sans que je peux dire que c'est maintenant la bonne réponse ou pas mais par exemple le passage du jeu à 8 au jeu à 11 finalement jouer sur la largeur du terrain je veux dire sur plus ou moins 45% et puis passer un an après sur tout le terrain donc passer à 100% c'est beaucoup. Pourquoi pas faire un passage à 9 contre 9, de rectangle à rectangle etc donc il y a des idées parfois qui sont discutées dans des réunions entre les …. D'experts de professionnels…. mais jusqu'à à présent on a pas encore eu de solutions qui entre guillemets plaisent à tout le monde.

-Ok et donc au niveau des infrastructures pour les jeunes, que pensez-vous ?

-Oui, les infrastructures c'est le point faible de ce côté-ci du pays donc je pense qu'en Flandre on a souvent des très belles infrastructures avec des très beaux terrains, avec plusieurs terrains etc.. Ici, par contre, en région francophone c'est un peu le point faible, c'est un peu le souci que souvent les installations ne sont pas au top et c'est certainement un point qu'on devrait améliorer mais on revient souvent à la même chose c'est que c'est une question de budget et donc du coup beaucoup de clubs n'ont pas ce budget et puis il y a les communes ou les villes a qui ont demandent, chaque club n'est pas supporté comme un autre.

-Pour vous donc, l'aménagement et l'infrastructure doivent venir également des pouvoirs publics ?

-Pas complètement, il y a surement moyen de trouver des arrangements entre clubs et les communes ou les villes, maintenant c'est souvent aussi une question de politique etc donc c'est compliqué de répondre à ça. Ce que je peux dire c'est que prenons le cas d'Eupen, voilà on a une association avec d'autres clubs de la ville, on a un centre de formation avec plus de 700 joueurs, 700 jeunes garçons, et du coup il faudrait plus que 4 terrains quoi. Ici, on essaie de diviser mais on est obligé de louer des clubs à gauche et à droite pour pouvoir proposer plusieurs entrainements par semaine par catégorie aux joueurs. Donc ici, je parle pour Eupen maintenant je sais que c'est le même cas dans d'autres clubs. Maintenant, est-ce que la solution c'est de demander uniquement aux pouvoirs publics je ne sais pas mais il faut se rendre compte que le football c'est quand même le sport numéro 1 et ce serait bien qu'il soit supporté un peu plus par rapport aux infrastructures etc.

-Et comme autres éléments, on va dire plus négatifs dans la formation en Belgique, est-ce que vous en voyez d'autres ?

-Euh, fin moi je n'aime pas trop être négatif mais c'est plus des points à améliorer. On a parlé des infrastructures, on a parlé du changement de 8 à 8 contre 11 contre 11. Peut-être une autre chose c'est ce sont des détails mais c'est la différence entre le règlement par exemple pour les équipes élites et le règlement pour les équipes amateurs c'est à dire qu'en élite il y a parfois d'autres règles qu'en amateur donc du coup, les arbitres arrivent ici et ne savent pas exactement si on joue maintenant 2x35, 2x40 ou 4x20 ou peu importe. Y a aussi une chose avec les rentrées en touche, par exemple pour les joueurs, c'est con mais c'est un détail quand on joue des matchs amicaux contre des équipes amateurs, ils n'ont pas les mêmes rentrées en touche, ils font ça à la main, ici en élite on le fait avec le pied etc.

-Pour vous, il faudrait vraiment une uniformité à travers le monde professionnel et amateur ?

-Surtout au niveau du règlement pour les jeunes ça serait très intéressant.

-Ok, et comme dans les points positifs, vous avez vraiment dit que la qualité des formateurs en Belgique elle est bonne, avec le processus de commencer à travailler en 2 contre 2, 3 contre 3, 5 contre 5 c'est une bonne chose. Est-ce que vous voyez d'autres éléments où justement le football belge est en avance par rapport à d'autres pays ?

- Oui, c'est difficile à dire, je sais seulement qu'Allemagne, parce que j'ai des bons contacts, elle est très intéressée à notre méthode de former c'est-à-dire que voilà on fait des bonnes choses et c'est justement de proposer ça aux plus jeunes joueurs le format de jeu. Maintenant d'autres points, je prends l'exemple des équipes nationales d'armature. Par exemple, c'est très intéressant aussi c'est de pouvoir proposer aux joueurs qui n'ont pas encore développé à 15 ou à 16 ans de quand même évoluer à un certain niveau même si leur corps ne suit pas entre guillemets les autres ça c'est une bonne chose. Puis, en 2ème on avait parlé des séries élites où donc on a les 24 clubs pros puis c'est divisé en 2 championnats, ça a des pours et des contres. Les pour, c'est clair que bah on ne peut pas descendre avec nos équipes de jeunes sauf l'équipe première qui sort du foot professionnel sinon on ne peut pas défendre. Donc la pression n'est pas immense par rapport à ça, on n'est pas obligé de faire un certain résultat donc on peut plus jouer la formation, on ne doit pas jouer le résultat et ça c'est très bien pour les joueurs les jeunes. Maintenant, parfois une vraie compétition ferait du bien aussi parce que ça fait partie de l'apprentissage depuis quelques années la fédération, la pro-league a changé, on joue un système de plays-offs aussi avec les jeunes donc il y a aussi une certaine compétition, je pense que

c'est très bien maintenant est-ce que c'est mieux que de jouer un vrai championnat en U17 comme ils font en Allemagne par exemple, ça c'est difficile à dire. Maintenant en tout cas, par rapport aux petits il y a beaucoup de pays qui regardent comment on fait et ça c'est pas trop mal je trouve.

-Merci beaucoup pour vos réponses que vous m'avez accordées. Je ne sais pas si vous avez des choses à rajouter.

-Si vous me comprenez bien, quand je parle des choses à améliorer ce n'est pas une critique vis-à-vis du milieu belge, de la pro-league ou autre. J'essaie simplement, et c'est comme ça qu'on fait ici dans le club et j'aimerais que ce soit fait aussi comme ça ailleurs c'est que il faut regarder un peu plus loin que son propre club il faut ouvrir les yeux à gauche et à droite voir comment d'autres clubs, d'autre nations font et puis se sortir les bonnes choses et essayer de les appliquer et ce n'est pas les copier pas du tout, c'est de les appliquer ici à son propre club, à son propre pays par exemple.

-Pour rebondir, je sais que l'ACFF a mis en place un système de foot-élite étude un peu comme ce qui a été créé en France dans les pôles d'équipes, est-ce que vous trouvez que c'est une bonne chose également d'avoir un accompagnement, on va dire hors cadre footballistique pour les jeunes dans des centres de formation ?

-Très bien, je trouve que c'est une très bonne initiative. Malheureusement, à Eupen ici on ne peut pas vraiment profiter de ça parce que la première école qui fait du foot élite-étude se trouve à Liège donc y a quelques joueurs qui viennent ou qui habitent à Liège mais combiner l'école à Liège avec les entrainements à Eupen le matin par exemple, ce n'est pas possible. Du coup, on ne profite vraiment pas assez, je souhaiterais qu'une école plus près d'Eupen pourrait mettre ça en place aussi à voir si on peut les aider on verra bien mais ça c'est très très bien parce que vous savez bien qu'une école et la vie entre guillemets à côté du foot reste les plus importants. On est bien conscient qu'il y a juste très peu de joueurs qui deviennent pros donc du coup pour nous c'est hyper important ce que font l'école, ce que font les enfants à l'école etc et on veille aussi à ça. Donc d'un côté c'est une formation c'est une école de foot ici mais de l'autre côté c'est une école de vie aussi, on est là pour faire grandir les joueurs comme êtres humains et prendre la responsabilité on développe quelques valeurs intéressantes pas seulement pour le terrain de foot mais aussi pour la vie sociale d'à côté.

-Donc pour le moment à Eupen vous n'avez pas encore, on va dire que les jeunes viennent s'entrainer juste au niveau du foot mais il n'y a pas encore d'accord avec certaines écoles pour pouvoir planifier les horaires de cours pour les jeunes qui sont dans votre clubs.

-Tout à fait, on a des coopérations avec des écoles qui ont leur propre entrainement donc si on a par exemple une école de coopération à Verviers qui s'appelle le « St Michel » et là c'est foot-étude comme on appelle cela donc foot-étude c'est simplement qu'ils ont quelques heures de plus à l'école pour le foot mais le foot n'est pas l'entrainement ici à Eupen, c'est simplement de cours de foot à l'école et quand on parle de foot et d'étude je sais je pense que le Standard travaille comme ça, eux ils sortent les joueurs de l'école pour leur donner un entrainement spécifique le matin par exemple.

-Ok et ça comme vous l'avez dit précédemment vous aimeriez bien que ce soit mis également en place avec votre club pour les jeunes ?

-Oui

-Ok ça va, je pense que vous avez répondu à toutes mes questions et interrogations. Je vous remercie pour le temps que vous m'avez octroyé.

Annexe 2

-Donc tout d'abord, pouvez-vous vous présenter ? (nom, prénom, profession, rôle dans la formation dans le football belge francophone)

Je suis manager de football de base donc en charge du développement du football, de tout le football amateur mais plus précisément le football des enfants ainsi que le football féminin. Donc ça touche divers départements comme la réglementation, le label, la formation des cadres, la vision de formation et tous les différents programmes de développement qui vont permettre d'attirer de nouveaux enfants vers le football et de développer leurs compétences une fois dans nos clubs. Alors l'objectif est aussi de développer les compétences de nos entraineurs, de nos encadrants, de nos animateurs pour pouvoir justement permettre ce développement des enfants et surtout de les garder sur le long terme. C'est un peu nos grands objectifs de mettre tout en place pour créer un environnement qui leur permettent au sein des clubs de garder les enfants le plus longtemps possible.

-Ok et donc première question, pouvez-vous me donner une définition de la formation dans le sport ?

-Quand vous parlez de formation vous entendez quoi ? Les entrainements, un enfant qui va dans son club et qui est entrainé ou la formation de l'entraineur ?

-C'est vraiment la formation au niveau du jeune.

-La formation au niveau du jeune, donc un enfant de 8 ans qui se rend dans un club et la formation qu'il va recevoir ?

-Oui

-Pour moi l'essentiel dans cette formation, l'approche pédagogique que l'entraineur va fournir à son apprenant c'est avant tout de développer des aptitudes motrices, psychomotrices de l'enfant avant l'approche footballistique parce que si l'enfant arrête le foot, on espère qu'il aura développé suffisamment de son potentiel physique pour pouvoir s'adonner à un autre sport donc ça c'est pour nous la priorité. Donc c'est raison pour laquelle chez les tous petits, les U6-U7-U8-U9, on martèle constamment à nos entraineurs de développer via différents outils d'abord les compétences psychomotrices des enfants pour leur permettre de jouer au football par la suite, donc lorsqu'ils vont se spécifier dans la discipline football mais aussi d'avoir une palette suffisamment large pour pouvoir faire du basketball, du volleyball, du tennis par la suite si ils veulent changer d'orientation.

-Pensez-vous que cette formation en fédération Wallonie-Bruxelles est bonne ou pourrait-être améliorée ? Pour vous, quel est son niveau ?

-Donc je suis responsable du management… pour la fédération Belgique football donc je participe depuis plusieurs années à des colloques au niveau de l'UEFA, je suis régulièrement en contact avec l'UEFA. Là c'est de la formation belge, donc tant flamande que francophone, et c'est une des meilleures d'Europe depuis de nombreuses années, raison pour laquelle la Belgique est numéro 1 mondial dans la discipline football chez les hommes et top 15 au niveau des femmes. La Belgique participe chaque année avec les équipes nationales de jeunes garçons et de filles à des championnats d'Europe donc voilà ça parle de soi-même. Alors est-ce qu'elle peut être améliorée, toute chose peut être améliorée. On est numéro 1 mondial aujourd'hui parce qu'on a formé Eden Hazard quand il avait 6 ans, on a formé Vincent Kompany quand il avait 7 ans-6 ans etc. Alors pour être performant et numéro 1 mondial dans 15 ans, dans 20ans on doit former correctement les enfants de 5 ans, de 6 ans aujourd'hui de 2020 pour donc c'est un éternel recommencement, une éternelle remise en question et la formation de nos entraineurs qu'on appelle formateurs, qu'on appelle éducateurs mais surtout animateurs c'est l'élément essentiel si on veut les conserver sur le long terme est remise en question chaque année, elle évolue chaque année et elle progresse chaque année. Donc on veut rester au sommet du football mondial.

-C'est grâce à quoi que la formation est Belgique est bonne ? Des moyens mis en place ?

-D'abord, une vision de formation qui a été mise en place au début des années 2000. Donc quand cette génération de diables rouges a commencé le football, elle a permis de former des entraineurs, elle a permis de développer les potentiels des enfants, c'est un travail de la fédération, c'est un travail maintenant des ailes linguistiques maintenant que la fédération n'existe plus vraiment en tant que tel, ce sont les ailes des fédérations régionales, l'ACFF d'une part, la VFV d'une autre, les futurs entraineurs. Je pense qu'au départ il y a eu une vision de formation. La Belgique a différents avantages, notamment l'étroitesse de son pays qui permet aux meilleurs enfants très tôt d'être en compétition avec les meilleurs du pays. Quand Bruges joue contre Anderlecht, c'est pas possible en Russie, c'est pas possible en Chine, c'est pas possible en Amérique donc il y a un certain avantage à avoir des petites superficies, c'est un pays pas mal footeux parce que proportionnellement nos nombres d'affiliés parmi les garçons et la population, on est un pays européen footeux on va dire où on a un bon ration, c'est largement plus bas chez les filles donc là c'est un point de travail par rapport à la densité de population. Mais je pense que le point de départ, c'est la vision de formation. A partir de là, on a créé les cours d'entraineurs, on a créé les formats de jeu, on a réduit on a été un pays pionnier pour la réduction du

terrain de jeu, moi-même j'ai toujours joué à 11 contre 11, en touchant peut-être parfois 4 ballons sur 90 minutes alors que maintenant un enfant commence à jouer à 2 contre 2, puis à 3 contre 3, 5 contre 5, 8 contre 8 avant de jouer à 11 contre 11. Donc en Europe on a été un des pays précurseurs. D'autres grands pays nous ont suivis et ça leur a permis évidemment puisqu'ils ont plus d'effectifs d'avoir des bons résultats. Mais voilà le constat est là, la Belgique ça fait 3 ans qu'elle est numéro 1 mondial c'est pas par hasard. C'est pas en gagnant un tournoi qu'on est le, le championnat du monde c'est 15 jours, numéro 1 mondial c'est 3 ans fois 365 jours donc c'est un signe qui ne trompe pas.

-Vous insistez beaucoup sur la formation des cadres donc j'ai pu voir sur votre site qu'il y a différents brevets pour pouvoir animer et former les jeunes. Pensez-vous que ces brevets, ne sont pas trop lourds, mais sont alors une bonne chose pour le développement des jeunes ?

- Il faut dire que pour se former ça demande un investissement bien sûr ça peut être lourd pour un entraineur lambda qui doit consacrer du temps, de l'énergie mais je leur dis souvent, vous avez à votre charge, vous vous engagez à entrainer des enfants, à développer les aptitudes des enfants, à les guider tout au long d'une année et vous ne développez pas vos compétences, vous ne trouvez pas ça égoïste de votre part de priver ses enfants d'un entraineur compétent. Et donc je pense qu'à tout moment, les entraineurs doivent se remettre en question, tous les avis doivent se remettre en question et essayer de proposer le meilleur apprentissage possible aux enfants qui leur sont confiés par des parents. Donc je pense que c'est comme toute chose, ça coûte, ça a un prix, ça demande de l'investissement mais en tout cas le contenu des cours d'entraineurs en Belgique, que ce soit francophone ou néerlandophone, est à la page de ce qui se fait de mieux en Europe et souvent la Belgique est pris comme modèle lors des enquêtes, lors des contrôles UEFA par le développement de nos ailes linguistiques, par le développement de nos clubs, par la qualité de nos formations et aussi in fine par les résultats des équipes représentatives parce que si on était 180e mondial, on serait traités différemment que si on était 1er mondial.

-Vous aviez parlé au niveau des parents, est-ce que les parents selon vous doivent prendre un rôle dans la formation du jeune ou ça doit vraiment rester la relation entre l'animateur-formateur et l'enfant, sans que le parent interfère dans cette relation ?

-ça serait évidemment la situation idéale qu'il n'y ait qu'une relation impactant l'évolution de l'enfant soit la relation entre le formateur, pour autant qu'il soit qualifié évidemment et l'enfant. Malheureusement, on constate que l'influence parfois néfaste des parents sur le développement d'un enfant, donc ça oui c'est l'éducation. Et ça ce n'est plus le rôle de la Fédération à former les parents mais c'est à la société, au pays à revoir l'éducation de ses citoyens et de ses parents.

Malheureusement, il n'existe pas de formation pour les parents, devient parent qui veut. En faisant beaucoup d'effort, si vous voyez ce que je veux dire. L'idéal serait que les matchs se passent à huis clos, comme en classe par exemple où les parents ne font pas partie prenante, ils font confiance à l'instituteur-trice. Par contre, ici dans les sports ouverts comme le foot, malheureusement oui les parents présents influencent parfois négativement l'évolution de leur enfant en mettant beaucoup trop tôt, beaucoup trop vite la pression sur les épaules d'un enfant parce qu'il y a un peu l'appât du gain et ils entrevoient une carrière professionnelle pour leur enfant, soit c'est leur égo qui parle et ils veulent au travers de leur enfant réussir la carrière qu'ils n'ont pas réussi et donc ça c'est très néfaste. Mais cela ce n'est pas propre au football, dans les sports individuels comme le tennis, on constate ça aussi.

-Pensez-vous que le fait que justement l'ACFF ait mis en place le système de foot-étude-élite aide également à la formation du jeune dans le sport et plus précisément dans le football ?

-Oui, oui certainement, donc à l'ACFF il y a le foot élite-étude pour les garçons, il y a le foot féminin-étude qui a plus de résultat car le nombre de filles est plus réduit donc il y a un accompagnement qui est peut-être plus attentif. Je vous invite à aller voir sur le site à la page du foot féminin, vous allez voir la présentation du projet et pouvoir observer, prendre connaissance de ce qui est mis en place pour les filles. Vous allez voir effectivement qu'elles ont droit à une formation élite avec de nombreux entrainements, un suivi important en termes de nutrition, en termes psychologique, en termes athlétique donc ça doit mener effectivement à des résultats qui vont se transcrire facilement, qui vont être observables facilement, le nombre de francophones qui vont atteindre l'équipe nationale. De l'autre côté de la barrière linguistique, on investit énormément dans le football féminin et forme également l'élite féminine donc à un moment il n'y a que 11 places sur un terrain. Ce sera tout profit pour la Fédération belge d'avoir 2 ailes linguistiques qui tentent de se concurrencer et d'amener un maximum de jeunes élites vers l'équipe nationale. Donc pour les garçons, l'ACFF va bientôt mettre en place un pôle d'excellence donc ça va être un super centre élite qui va regrouper les meilleurs joueurs des différents foot-élite, actuellement il y en a 5 et il y en aurait un 6e qui sera au-dessus encore, qui sera l'élite de l'élite pour l'ACFF hors des joueurs qui seront dans l'équipe professionnelle comme le Standard, Mouscron, Charleroi. Mais ce seront tous les joueurs à partir du niveau d1b jusqu'en bas, tous ces joueurs de talent vont avoir un encadrement sur mesure pour pouvoir on espère arriver à devenir professionnel et atteindre les équipes nationales.

-J'imagine avec des formateurs très qualifiés et des infrastructures on va dire parfaites pour pouvoir développer au mieux leurs compétences ?

-Forcément oui, donc ce sont des formateurs qualifiés, hautement qualifiés et une infrastructure qui va de pair. Les filles par exemple, vont dans l'infrastructure du Standard de Liège donc à l'académie, voilà elles ont un encadrement des plus compétents.

-Et justement au niveau des infrastructures en fédération Wallonie-Bruxelles, comment les jugez-vous ?de très bonne qualité ou elles pourraient être améliorées ?

-Si j'ai à comparer par rapport à la Flandre, elles sont faibles comme la Wallonie est faible dans tous les secteurs par rapport à la Flandre ça c'est évident. Il n'y a pas photo entre la Flandre et la Wallonie mais ça je pense que c'est le constat que l'on fait depuis des générations. C'est clair que du niveau francophone faut se remettre en question par rapport à ça. Il y a eu quelques aménagements, quelques terrains synthétiques qui ont été construits mais l'écart, le retard est tellement énorme par rapport à la Flandre, dans tous les domaines, toute l'infrastructure, qu'elle soit routière, scolaire, sportive, culturelle, le retard est énorme. Peut-être que les francophones vont progressivement, ils devraient progressivement essayer de combler le retard. Mais les infrastructures ne dépendent pas vraiment du monde sportif, c'est surtout, ça appartient aux communes, aux régions, c'est plutôt la politique qui doit se lancer dans un grand plan d'amélioration de l'infrastructure. Il est important que l'on ait de bonnes écoles, de bonnes autoroutes, des bonnes routes, des pistes cyclables. Les sentiers sont énormes en Wallonie.

-Justement, est-ce que vous vous sentez soutenus par rapport avec les pouvoirs publics ou c'est vraiment une relation, parce que j'ai vu dans un dernier document, qu'au niveau de la région de la communauté Wallonie-Bruxelles, qu'il n'y avait même pas 1% du budget qui était alloué au sport.

-Voilà clairement, c'est un constat maintenant en terme de football on n'a pas à se plaindre. Effectivement il n'y a qu'1% et nous on prend 0.8 du budget ou 0.7 parce qu'on est le plus gros sport. Mais il est effectivement dommage qu'il n'y ait qu'1% qui soit dédié au sport contrairement à d'autres pays voisins ou les Etats-Unis ou en Chine. En tant que sportifs, on voudrait qu'il y ait plus d'argent, plus d'investissement, plus de moyens donc des meilleurs terrains, de meilleurs vestiaires, ce genre de choses qui sont élémentaires à la formation, à l'épanouissement des footballeurs. Mais on est bien conscients qu'il faut avant tout des belles écoles, des bonnes routes, il y a des priorités aux priorités et la situation actuelle sanitaire nous rappelle tous les jours que il y a des choses beaucoup plus importantes que celles qui nous intéressent au jour le jour.

-Donc juste pour résumer, pour vous ce qui est important dans la formation des jeunes, c'est la formation des animateurs ?

-Oui, des animateurs, des formateurs, des initiateurs et au final des entraineurs pour le public plus âgé, pour la post-formation pour les adultes parce qu'il est important aussi que les hommes de 20 à 35 ans soient bien encadrés, ait un encadrement de performance pour avoir des meilleures prestations et au général, ça c'est la priorité. La formation des entraineurs pour moi est la clé.

-Je ne sais pas si vous voulez encore ajouter quelque chose.

-Non ça va.

-Merci beaucoup pour votre temps.

Annexe 3

-Tout d'abord je vous explique le but de ma recherche, je réalise mon travail de fin d'études sur l'analyse de la formation des jeunes dans le football belge et plus précisément dans le football belge francophone. Tout d'abord, pouvez-vous vous présenter, votre rôle au sein de l'ACFF et également votre parcours dans le football.

-Je suis né en 1968, ça fait maintenant 8 ans que je travaille à la fédération, la fédération francophone de football en tant que responsable, responsable de foot-étude et de la sélection au niveau provincial et puis aussi en tant qu'entraineur je gère les équipes nationales de jeunes. Pour le reste, mon parcours, j'ai toujours vécu dans le football depuis mes 17 ans puisque je suis devenu joueur professionnel et puis j'ai enchainé avec mes jobs d'entraineur adjoint, d'entraineur principal et puis maintenant la fédération.

-Donc ma première question sur la formation, pour vous quelle est la définition de la formation pour les jeunes dans le sport et plus précisément dans le football ?

-C'est essayer d'atteindre, la formation, ce qui est particulier de la formation c'est qu'elle va peut-être être différente même d'un club à l'autre d'une fédération à une autre, on va peut-être demander des choses totalement différentes à la fédération belge et à la fédération allemande par exemple. Ou si tu es au Standard, tu dois peut-être demander des choses différentes que tu ne dois peut-être pas demander à Anderlecht ni au club de Bruges donc ça c'est un peu particulier. Je veux dire, il n'y a pas de formation adéquate et spécifique pour tout le monde, ça dépend un peu de ce qu'on veut atteindre comme objectifs et à partir de là, bien sûr on essaie de faire progresser les enfants que ce soit d'un point de vue technique, physique, mental. Et tout ça est en adéquation pour que les enfants arrivent au plus haut niveau possible par rapport à leurs qualités.

-Et au niveau de l'ACFF, quels sont justement les objectifs au niveau de cette formation là ?

-Dans la formation pure, on a déjà beaucoup d'activités je veux dire de base, du football de base mais ça commence à 4-5 ans. Dans la formation pure, on fait déjà des sélections et on a la formation U10-U11, une formation déjà plus technique mais qui existe depuis 2015 si je me rappelle bien, où là on sélectionne des jeunes enfants de U10-11 pour leur donner des entrainements techniques tout au long de l'année. La fédération organise ça en plus de ce qu'ils ont dans leurs clubs. Après, on a tout ce qui est sélection provinciale, donc dans chaque provinces, 5 provinces + Bruxelles car on a aussi la

sélection provinciale sur Bruxelles, là en U12-13-14-15, on a des sélections provinciales où là on sélectionne les meilleurs joueurs de la province hors joueurs élites parce que l'élite, le Standard, Anderlecht toutes ces choses là ne sont pas sous la législation de l'ACFF et puis en partie, pas pour les compétitions, on ne reprend pas ces joueurs pour les sélections provinciales, on reprend que les joueurs du football amateur où là ils ont aussi des entrainements, des matchs contre des équipes. Et là aussi on leur apprend des bases parce qu'on veut apprendre dans la vision de la fédération. Apres, on a les foot-élite-étude, qui sont répartis un peu partout, on a 5 foot-élite-étude repartis en région wallonne et Bruxelles, là aussi on sélectionne les enfants par rapport à des tests et ces enfants là ont 4 entrainements par semaine avec des entraineurs de la fédération. Dans les centres, on a des entraineurs qui en matinée souvent donnent des entrainements par rapport à la vision, donc la vision de la fédération. On va les chercher à l'école, ils viennent s'entrainer, on les ramène à l'école et ils continuent leur cursus scolaire tout à fait normal. Donc ce sont les choses qu'on fait à l'ACFF pour l'instant et puis en septembre 2021, donc la saison prochaine, on aura aussi le pôle d'excellence de l'ACFF qui va normalement voir le jour où là, nous allons sélectionner 20 joueurs, les meilleurs U16 du football amateur et là on va faire vraiment une équipe avec un entourage très professionnel, ils feront des matchs et là on va vraiment avoir un suivi optimal au point de vue sportif et physique. On travaille avec les hôpitaux universitaires toutes ces choses là donc ils seront vraiment au sommet de la pyramide et là on va essayer de les faire progresser le plus vite possible. Des joueurs qui sont peut-être dans des plus petits clubs et ou qui n'ont pas été repérés et que nous on va trouver et essayer de les faire progresser le plus vite possible pour qu'ils aient l'opportunité de partir vers clubs plus importants. Voilà ça c'est une chose qu'on proposera au niveau de la formation, dans les sélections qu'on a pour l'instant à l'ACFF.

-Et vous avez parlé de la vision que l'ACFF avait au niveau de la formation. Quelle est cette vision ?

-Le plus facile serait peut-être que je vous envoie le document d'une quarantaine de pages et là vous avez un peu car racontez cela en une demie heure c'est impossible mais c'est de progresser à différents niveaux, sur différents formats de jeux, parce qu'on commence le football à 2 contre 2, à 3 contre 3 puis à 5 contre 5, 8 contre 8 puis 11 contre 11. Quand on a 5 ou 6 ans, on ne joue pas de la même façon que quand on en a 11, et on ne joue pas de la même façon de quand on a 18. Donc il y a à chaque fois des règlements, des dimensions de terrains, des dimensions de buts, le nombre de joueurs, ce que les joueurs peuvent faire ou pas. Voilà par exemple les rentrées en touches, pour les plus petits on n'en fait pas. La conduite de balle remplace les rentrées en touche. Dans le temps additionnel, on prend le ballon dans les mains, on le lance vers un coéquipier. Dans les plus petits, l'enfant met le ballon à ses pieds et peut rentrer dans la surface de jeu en conduite de balle, ce sont

toutes des choses comme ça qui changent d'un format de jeu à l'autre. Tout ça c'est la vision, une vision qui est faite pour faire progresser les jeunes individuellement surtout quand ils sont plus petits et collectivement plus ils avancent dans les catégories. Donc ça voilà je peux vous le transmettre.

-Oui, il est disponible sur le site ?

-Oui je pense.

-Car j'ai trouvé un document sur la politique sportive 2015-2020.

-Ca c'est différent, c'est de la politique sportive donc c'est ce qu'on met en place. Il y a en a une nouvelle qui doit sortir pour 2020-2024.

-Justement par rapport à cette formation, j'ai vu dans différents entretiens et recherches que le modèle belge était reconnu en Europe. C'est grâce à quoi ?

-C'est surement grâce à l'éclosion des joueurs qui sont en équipe nationale pour l'instant depuis plusieurs années bien sûr mais voila on a une reconnaissance par rapport à notre vision, notre façon de travailler. Et pour un tout petit pays, on est minuscule à l'échelle mondiale, que ce soit dans la surface du territoire ou dans le nombre d'habitants, mais malgré tout, on a des joueurs du top mondial, on a des résultats plus qu'encourageant, très positifs, on est numéro 1 mondial depuis plus de 2ans-2 ans et demi. Donc voila, tous les gens se posent des questions par rapport à cela comment ils ont fait. Je veux dire même ce processus a commencé il y a 20 ans c'est pas non plus en 6 mois que la fédération y est arrivé. Tout ce qui est organisé justement dans cette formation fait qu'elle est reconnue c'est vrai, un petit peu partout. Toutes les choses dans la formation des cadres sont invitées à venir présenter des projets à gauche, à droite, un peu partout en Europe et à partager avec d'autres le savoir-faire qui est mis en place ici en Belgique.

-Donc pour vous, c'est vraiment grâce à cette formation des cadres dans la formation qu'on est une formation de qualité ?

-La formation des cadres veut dire que tu formes des entraineurs. La vision c'est autre chose, c'est ce que tu vas transmettre aux joueurs, c'est ce qu'on demande. Mais la formation des cadres, tu vas former des entraineurs donc forcément si tu as de bons entraineurs, tu auras de meilleurs entrainements et tu auras normalement de meilleurs joueurs. C'est la logique, si tu n'avais pas de formation des cadres performants, il y aurait des entraineurs de qualité plus que moyenne, avec des entrainements plus ou moins, et les joueurs progresseraient certainement beaucoup plus lentement.

Voilà il y a toute une organisation qui est mise en place pour que la formation des cadres soit performante et qu'elle transmette via les entraineurs formés, justement cette vision qu'on a ici à l'ACFF mais aussi dans chaque club. Chaque club a sa vision propre, c'est pas la même que le fédération, certains clubs s'en rapprochent beaucoup, d'autres pas. Voilà tous les entraineurs ont dû être formés à la fédération, ils ont dû apprendre le même cursus qui évolue aussi tout le temps, il évolue continuellement aussi mais là la formation des cadres est reconnue et ça en découle des entraineurs de meilleur qualité, des meilleurs entrainements et des joueurs de meilleure qualité.

-Les éléments en fédération Wallonie-Bruxelles, qui pourraient être améliorés ? On va peut-être comparer à la Flandre ou à d'autres pays. Vous vous voyez justement encore plus développer cette formation dans les clubs ?

-Oui je veux dire, voilà tout change, c'est vrai que en permanence c'est en évolution, il y a peut-être que quelques lignes qui vont changer au bout de quelques mois mais il y a un gros changement qui va se faire. Dans les plus petits, le foot à 3 va être inclus normalement. Malheureusement, avec tout ce qu'il se passe ça prend un petit peu de retard mais ça va être inclus et ça l'est déjà en partie, c'est quelque chose de révolutionnaire. Il n'y a pas beaucoup de nations, le foot à 2 ça a vu le jour en Belgique, ça n'a pas vu le jour dans un autre pays. Ce sont des choses qui sont la base pour les plus petits mais qui les forment de meilleur façon et puis quand ils grandissent ils ont déjà tout un bagage qu'ils ont acquis depuis qu'ils ont 5-6 ans car maintenant, on commence le foot beaucoup plus tôt qu'avant et c'est toute l'évolution tout au long du parcours du footballeur qui fait que voilà en finalité, on a quand même la meilleure nation du monde pour le moment on est numéro 1 mondial depuis 2 ans et demi, comme je l'ai dit tout à l'heure sur un pays qu'on voit à peine sur la carte.

-Vous êtes responsable au niveau du foot-élite-étude, c'est bien ça ? Dans le foot-élite-étude, le but est bien évidemment de former les jeunes au niveau footballistique ?

-Oui voilà c'est de continuer leur progression et de leur donner un plus. Tu vas sur le site et tu mets « parcours du jeune footballeur » et tu verras plusieurs catégories et là tu peux voir un petit peu comment on fonctionne dans le foot-élite-étude. Il y a des entrainements supplémentaires par rapport à ce qu'ils ont dans leur club tout simplement, avec en finalité le but de les faire progresser également mais aussi au niveau technique et tactique suivant la vision, notre vision qu'on applique à la fédération. Donc il va peut-être apprendre d'autres choses dans on club, mais quand il aura les entrainements avec nous, ce sera suivant cette vision qui est mise en place à la fédération.

-Ce sera complémentaire ?

-Oui voilà complémentaire tout à fait, je veux dire avec son club. Dans certains clubs, la vision se rapproche très fort ou est identique à celle qu'on a à la fédération. Il y a des clubs qui disent « oui c'est le top donc nous on fait ça », puis il y a des gens qui se disent on va prendre une partie de ça, j'ai quand même l'une ou l'autre idée, ou je vais faire différent. Nous on a un système de jeu 4-3-3 et y a d'autres équipes qui font en 4-4-2, en 3-5-2 ou en d'autres formats encore. Ils disent « ok le 4-3-3 c'est intéressant, nous on se base là-dessus dans toutes les équipes de jeunes, mais par exemple notre équipe nationale A joue différemment voilà elle joue dans un système différent mais dans les jeunes nous on reste toujours un 4-3-3 par exemple.

-Et vous n'imposez aucune obligation aux clubs de suivre ?

-Non, il n'y a pas d'imposition. Nous on propose ça, vous pouvez vous aider avec le bouquin qu'il y a de 30-40 pages mais dans cette proposition là il y a d'autres petites propositions qui sont faites avec des dispositifs différents donc on leur dit « ok il est également possible de jouer en 4-4-2, en 3-5-2 », voilà nous à l'ACFF, on propose ça. Et là avec tout ce qu'ils voient là dedans, un coordinateur ou un entraineur sait déjà pratiquement ce qu'il doit faire. Par contre, on ne va pas expliquer le 4-4-2 comment il fonctionne parce que nous, on ne s'en sert pas. Je veux dire si on avait dans notre vision le jeu en 4-4-2, là on prendrait toutes les choses pour le 4-4-2, ce qui n'est pas le cas dans tout ce qu'on fait.

-Maintenant c'est plus au niveau du jeune et des parents. Pour vous, est-ce que les parents doivent rentrer dans ce processus de formation du jeune dans le football ou est-ce qu'ils doivent rester tout à fait absents ?

-Il faut trouver un bon équilibre, je crois que le parent ne doit pas s'immiscer dans la formation technique de l'enfant les entraineurs sont là, ils sont formés, ils sont habilités à donner des entrainements, à faire progresser les enfants. Si t'a un papa ou une maman qui arrivent et qui commence à dire « non, il ne faut pas faire ça, il faut faire comme ça », tu ne t'en sors plus, je veux dire il doit y avoir de la friture sur la ligne comme on dit. De temps en temps, certains clubs, je ne parle pas de la fédération, mais certains clubs se séparent d'enfants car les parents sont envahissants. Mais un parent doit bien entendu être là aussi pour soutenir aussi l'enfant, ce n'est pas toujours facile, il y a beaucoup d'entrainements, il y a tous les dépassements etc donc voilà tous les enfants n'ont pas cette chance là de voir papa ou maman qui est toujours là pour les conduire à l'entrainements car certains y vont tout seuls donc voilà il faut aussi avoir le caractère mais les parents peuvent avoir un rôle à jouer mais il faut trouver le bon équilibre entre être un soutien je veux dire pour moi, plus moral que un soutien technique ou quoi que ce soit, sauf si toute fois le papa a des compétences

d'entraineur, et que voilà dans un débriefing qu'il fait après un match avec son enfant, « là c'est pas mal mais t'aurais pu faire plus ceci ou cela, ton entraineur te le dira sûrement ». Voilà ça continue comme ça mais commencer à oublier son enfant parce qu'il a loupé 3 ballons ça ne sert à rien, ça. C'est pas évident car beaucoup de parents rêvent beaucoup aussi, quand on voit le journal, on voit tel joueur ou tel joueur gagne autant, mon fils aussi va gagner. Il y a beaucoup de parent qui quand même, de temps en temps il faut un petit peu remettre les choses en place et puis on voit que malheureusement, de temps en temps, il y en a encore au bord des terrains mais c'est pas régulier non plus. Voilà parfois il y a des échauffourées entre certains parents parce que oui le match est un petit peu chaud ou quoique ce soit et là les parents qui sont autour perdent un peu les pédales. Et là c'est un peu une image négative pour le foot même si c'est pas tous les jours non plus mais voilà c'est les parents qui devraient essayer d'un peu de souffler ou même aller faire un tour pendant 5 minutes le temps que ça se calme car ça terni un peu l'image de ce sport qui est quand même le 1er sport dans le monde, le 1er sport en Belgique, la plus grosse fédération et de loin. Il y a beaucoup de positif mais aussi du négatif.

-Justement lors d'un précédent entretien, une personne a fait le parallèle avec l'école où justement les cours on va dire se passent à huis-clos et que les parents faisaient justement confiance aux professeurs. Est-ce que ce serait une piste à explorer ?

-Plusieurs clubs le font mais ça c'est surtout dans les clubs élites, les plus petits clubs c'est un petit peu plus difficile, on est plus dans le football encore pour s'amuser. Quand on arrive dans des clubs d'élite, Standard, Charleroi, Anderlecht, tout ça, bon voilà et pour justement enlever des soucis aux enfants parce qu'ils ont déjà toutes les consignes des entraineurs, tout ce qu'il faut apprendre, tout ce qu'il faut mettre en place, si on a papa et maman qui sont là en train de regarder, de faire une remarque car ça arrive de temps en temps, certains clubs décident de faire les entrainements en huis clos, comme ça l'enfant il est concentré à 100%, il écoute les consignes de l'entraineurs et il fait son travail. Le papa ou la maman ou les 2 viennent voir le match et là ils voient la progression de l'enfant. Mais c'est vrai qu'avant chaque parent pouvait assister et il y a des parents qui sont réglos, qui sont dans un coin, qui regardent l'entrainement et ils repartent. Mais de temps en temps, il y a des parents qui font des petites remarques, pas à l'entraineur, mais à l'enfant quand il passe tout près, « fais-ci ou cela », « oui mais l'entraineur mais dit ceci ou cela », c'est que le contraire quoi. Et aux matchs c'est encore pire parce que là, on ne va pas faire des matchs à huis-clos et là t'as des parents qui disent « oui tu dois faire cela » et l'enfant dit « non le coach m'a appris ça ». Donc dans certains clubs ce n'est pas une mauvaise idée. Il faut aussi je crois trouver un bon équilibre là dedans ou justement alors responsabiliser les parents de ce qu'on attend d'eux aussi.

-Donc vraiment laisser l'aspect sportif aux formateurs mais garder un lien avec les parents pour tout ce qui est.

-Oui bien sûr, les parents doivent être au courant. Il y a des évaluations qui sont faites pendant l'année, il y a peut-être un petit discours qui doit avoir lieu, je ne dis pas tous les jours mais de temps en temps on croise un parent. J'ai encore eu le cas hier, c'est vrai que vous ne voyez pas les entrainements mais voilà il progresse, il travaille bien, il avance bien, il faut les rassurer parce qu'il ne faut pas non plus tout couper. Si on coupe tout, voilà c'est aussi une relation qu'on doit avoir avec les parents et le projet qu'on a, que ce soit à l'école, au foot-élite-étude, ou dans un club, c'est un projet, ça ne se fait pas sur 1 mois ou 2 mois, c'est un projet de longue haleine donc sur plusieurs années. Donc voilà les parents doivent quand même être au courant car ils sont partie prenante dans ce projet là à un certain niveau.

-Merci pour vos réponses

Annexe 4

-Ma première question c'est pouvez-vous vous présenter ? (nom, prénom, profession, rôle dans la formation dans le football belge actuel)

-Je suis dans le staff des collaborateurs de l'ACFF au niveau de la formation.

-Pour vous, qu'est-ce qu'une formation des jeunes dans le sport ?

-Bah écoutez c'est d'abord une vision pour moi, c'est une vision, c'est une méthode, c'est une approche collective parce que tout le monde doit adhérer et c'est tout un processus en tout cas assez long, c'est du long-terme.

-Quand vous parlez d'une vision collective, c'est avec les différents acteurs de la formation ?

-Oui, parce que pour proposer une vision et un processus, vous devez avoir l'adhésion des techniciens du terrain. Si eux n'y croient pas, ça serait compliqué de bien travailler.

-Donc c'est vraiment les formateurs qui doivent adhérer à cette vision avant de la transmettre.

-Oui, je prends juste un exemple en U6, moins de 5 ans, en principe au niveau de l'ACFF en U6 il découvre le football via le festi-foot. Donc il y a 4 grands principes au niveau du festi-foot, il y a la

socialisation de l'enfant, les petits matchs de 2 contre 2, il y a bien sûr les défis et le fair-play. Donc ce sont 4 choses ciblées. Maintenant vos formateurs font des matchs à 5 contre 5 dans le festi-foot, en principe on doit mélanger les enfants pour qu'il n'y ait justement pas l'équipe de tel village joue contre tel village pour relever un peu l'esprit de compétition. Voilà c'est déjà mal parti, donc il faut absolument respecter les principes de chaque catégorie et de viser ce qui a été décidé pour chaque catégorie.

-Que pensez-vous de la formation en Belgique dans le football belge, qu'en pensez-vous, quel est son niveau ?

-Ecoutez, je pense que si on regarde les résultats de l'équipe nationale contrairement au nombre de jeunes qui sont exportés de Belgique, je pense que ça travaille relativement bien c'est ce qu'on appelle relativement un succès au niveau en terme de coup faible en terme d'investissement et un rapport extraordinaire, en tout cas un résultat extraordinaire en terme de récolte quand on voit les De Bruyne, les Hazard qui sont maintenant à un âge où ce sont des leaders mais si on regarde en dessous il y a quand même des jeunes qui arrivent et je ne pense pas qu'il y aura de trou générationnel. Je me répète il y a de belles promesses qui seront en dessous donc c'est à l'équipe nationale, aux formateurs de les emmener tout doucement vers l'équipe A, vers l'équipe sénior.

-Pour vous, quels sont les éléments justement qui ont permis cette bonne formation ?

-D'abord, je pense qu'il y a quand même des clubs qui ont montré la voie, je pense à Genk, à un moment donné Anderlecht l'a fait, maintenant Bruges s'y met aussi. Et puis il n'y a pas le choix, on est dans l'autre monde comme disent maintenant les gens parce qu'après l'Arrêt Bosman, l'écart a été vraiment trop important entre les clubs belges et les clubs du top où il y a des droits de télévision qui sont faramineux et donc là il faut être inventifs. Et je pense que les Pays-Bas l'ont montré avec l'Ajax et la formation des jeunes d'Amsterdam où tout le monde s'y est mise et où par la force des choses on arrive quand même à investir dans le jeune. Je pense qu'il y a une logique, une analyse qu'il faut avoir au niveau global donc au niveau financier, on est plus dans le coup ça c'est sûr. Les anglais par exemple, n'ont pas besoin de participer à la League des champions, les droits télé leur donnent un budget une enveloppe où ils peuvent aller en France, en Belgique où ils veulent pour prendre les quelques joueurs dont ils ont besoin. On voit les Français avec Média-pro qui arrive aussi avec une grosse enveloppe mais on verra les changements petit à petit, le Paris-St-Germain avec l'état du Qatar qui investit. Plus que de raisons dans le football et bon même si ce serait City, les droits télé ils les ont aussi, Abhu Dabi est derrière donc on voit que même un championnat fort comme l'Italie, ont eu du mal de résister avec l'arrêt Bosman. Les Italiens commencent un petit peu à sortir la tête de l'eau avec

des investisseurs étrangers et on revoit tout doucement la Juventus donc prendre sa place dans les clubs leaders au niveau mondial, on voit que l'Inter et l'AC Milan commencent à retrouver des couleurs, Naples aussi.

-Les éléments forts de la formation belge est vraiment que les formateurs adhèrent à la vision, on va dire, globale mise en place dans les clubs, c'est bien ça ?

-Oui, c'est ça. Il faut savoir quand même que la Belgique est un pays particulier, il reflète, il symbolise l'Europe car comme vous le savez, on a 3 communautés : la communauté francophone, germanophone et néerlandophone et on est dans le fédéralisme et peut-être le confédéralisme. Donc à ce niveau là le football belge a été restructuré et évidemment le fédéral, qui s'occupe un peu des équipes nationales etc et puis il y a les fédérations amateurs : une néerlandophone et une francophone. C'est assez compliqué, c'est une richesse d'abord d'avoir des diversités qui s'expriment ça c'est bien c'est une bonne chose il faut que les communautés s'expriment mais ce qui est plus compliqué est d'avoir une adhésion et que l'intérêt général soit trouvé. Le dénominateur commun est plus grand et il faut une formule plus compliquée pour y arriver, étant donné que chaque communauté défend ses intérêts à maxima.

-Au niveau du rôle de l'environnement social du jeune, c'est-à-dire au niveau des parents, donc pour vous, quel est l'apport des parents justement dans cette formation ? Doivent-ils participer à cela ou justement rester en retrait et laisser les formateurs.

-Disons qu'il y a peut-être 2 courants. Il y a un courant très la présence des parents parce qu'en tout cas dans la majorité des cas, jusqu'ici elle est néfaste étant donné que le football est un enjeu économique très très important et qu'un enfant doué peut-être, je dis bien doué et avec un potentiel, parce que pour tous les parents leur enfant est super doué et avec un très très gros potentiel. Ça je veux dire ce sont des liens affectifs et c'est pas une approche rationnelle donc il faut déjà distinguer ce point là. Maintenant, soit dans le cas où les parents sont « nuisibles » à l'épanouissement du jeune footballeur ou jeune footballeuse, évidemment c'est plus souvent chez le footballer parce qu'au niveau financier ils ne sont pas égal à celui des garçons. Donc quand les parents sont néfastes on met assez loin les parents au niveau de la formation, on les éloigne pour diminuer un maximum ce paramètre. Ou dans le cas où l'autre courant serait éventuellement d'éduquer les parents, de leur faire comprendre qu'ils ont un rôle à jouer pour l'équilibre de leur enfant parce que ça reste quand même des enfants, des adolescents. Quand on voit qu'il y a des gens de 17 ans, je prends l'extrême Mbappé par exemple les parents sont bien éduqués, eux sont des sportifs de haut-niveaux, le papa est dans le foot depuis longtemps, la maman……. Donc ils savent l'exigence et les sacrifices que cela

consiste et surtout les étapes à suivre avant de taper fort dans le contrat XXXL qu'il a au PSG. Ils ont dû trouver avant tout un club qui puisse adhérer aux valeurs et à l'équilibre de l'enfant. Donc quel est le club qui pourrait amener mon fils à exprimer son potentiel et le valoriser. Ça quand on a des parents comme ça, c'est plus facile. La majorité n'est pas comme ça mais je pense que les parents ont quand même un rôle important dans l'équation, il faut qu'ils trouvent leur place et qu'ils amènent leur enfant à garder la tête sur les épaules. Je pense que ce n'est pas évident mais ça pourrait être à ce moment là un élément de poids dans la bonne formation des jeunes mais ça demande beaucoup de communication, beaucoup de travail et c'est plus facile de soustraire les parents.

-Et au niveau des infrastructures mises à disposition pour les jeunes ici en Belgique ?

-On n'a pas trop à rougir, il y a même une adéquation. Je viens d'une génération où on s'est entrainé dans des conditions dantesques donc les générations avant encore pires c'était la préhistoire donc c'était des bassines d'eau chaude pour se laver à la fin de l'entrainement, aller demander ça à des jeunes de maintenant je ne pense pas qu'ils vont accepter. On jouait par tous les temps, qu'il neige, qu'il gèle, je ne pense pas non plus que certains parent accepteraient. Et puis les infrastructures sont nettement améliorées avec le synthétique, évidemment maintenant il y a des choses à voir au niveau de la santé surtout avec les billes de pneu de caoutchouc et maintenant il y a d'autres matières qui arrivent avec du bouchon de liège etc. Donc je pense que une fois que l'outil sera au point, maintenant la mentalité il y a a améliorer les infrastructures. Le décalage ça veut dire que maintenant les enfants, il y a une concurrence féroce entre les sports entre les loisirs, tout ce qui fait les décoller de leur écran et courir, faire du basket, de l'athlétisme et bien sûr du football, ce serait une première victoire et ensuite y a cette lutte entre les sports qui est féroce.

-Pour vous, est-ce que vous voyez des éléments qui pourraient être améliorés au niveau de la formation pour le moment ?

-Y a toujours des choses à améliorer au niveau de la formation, moi je pense que il faut investir surtout quand les enfants sont en football de base. C'est comme à l'école, donc vous avez l'école primaire pour que les enfants apprennent à lire correctement, à écrire, à calculer et si possible une 2e langue pour déjà leur ouvrir l'esprit et les encourager à aller vers autre chose. Donc il faut les inscrire au football de base pour que les enfants soient au niveau psychomoteur, au niveau de la maitrise du ballon en ordre et après quand ils arrivent au football à 11, à ce moment là ils vont découvrir la socialisation, c'est une autre gestion puisque c'est du football en lien avec l'adolescence. A ce moment là, les jeunes essaient d'appartenir à un groupe donc c'est un phénomène de passage où on quitte l'enfance et on rentre dans l'adolescence et on arrive dans la peau d'un adulte et il faut accompagner

tout ça au niveau psychologique. Donc je pense qu'il y a un gros travail à faire au niveau technique dans le football des passes et puis ensuite y a la gestion on va dire psychologique dans la seconde partie et impulser la culture tactique.

-Donc vraiment faire un mix entre d'un sport vu comme un loisir où l'enfant puisse se développer et également du travail tactique ?

-Oui, il faut de toute façon que ce soit un jeu pour lui. Le sport où on envoie les enfants où ils sentent ça comme un boulot, ça reste un sport, ça reste un jeu et c'est ça qui nous fait aller sur un terrain de football parce que on veut s'amuser, on veut s'éclater et tout en apprenant des techniques soit balle au pied ou soit des tactiques ensemble pour essayer de gagner. Donc voilà il y a différentes étapes techniques au début et puis ensuite envie de gagner quand on arrive au football à 11. C'est la dimension psychologique comme je l'ai dit tantôt. Donc y a plein de choses à cette dimension psychologique, il faudrait plus qu'une demie heure d'entretien pour pouvoir essayer de lister tous les points importants.

-Ma dernière question, pour vous un élément qui est vraiment qui montre que la formation en Belgique et en fédération Wallonie-Bruxelles est bonne ? Vous développeriez quel élément, quel facteur ?

-On ne peut pas retirer un élément dans son ensemble, c'est pas possible. C'est pas possible, vous prenez le tout ou le rien. C'est comme vous, je vous envoie en Corée du Nord dans ce contexte là, le meilleur journaliste est bon je pense que vous serez vite absorbé au début par le contexte où vous serez. Donc il faut prendre l'entièreté des éléments pour pouvoir être performants.

Annexe 5

-Ma première question c'est pouvez-vous vous présenter ? (nom, prénom, profession, rôle dans la formation dans le football belge actuel)

- Je suis éducateur spécialisé en France dans un institut qui accueille des enfants atteints de trouble de comportement. Je suis en mise en disponibilité depuis 3 ans parce que j'ai des contrats professionnels dans les clubs de football d'abord à Virton et maintenant à Habay-la-Neuve. Donc j'ai démissionné au football de Virton au 1er juillet 2020 et j'étais à Virton responsable technique de la formation des jeunes et aujourd'hui j'ai le même rôle à Habay-la-Neuve et je suis aussi entraineur de l'équipe première. En terme de formation, j'ai mes diplômes d'initiateur de brevet d'état éducateur 1 er degré en France et je suis diplômé de l'UEFA1 en Belgique au niveau football.

-Ok, merci beaucoup. Donc, première question, est-ce que vous pouvez me donner pour vous une définition de la formation des jeunes dans le sport, plus précisément dans le football ?

-La formation des jeunes c'est tendance à dire qu'il faut s'appuyer sur une règle qui est qu'il faut s'appuyer sur les 3P : la patience, la persévérance et la passion. Donc c'est 3 idées, 3 thèmes qui sont essentiels si on veut faire du bon travail avec les jeunes et puis aussi pour on parle aussi en terme d'image, pour travailler sur l'image avec les jeunes, la formation des jeunes c'est comme l'accompagnement d'un jeune dans sa vie c'est de l'accompagner, de lui donner la main et puis être capable de lui lâcher la main au fur et à mesure des avancées du jeune pour que quand il soit en post-formation au niveau football à l'âge de 18-19 ans, il puisse se débrouiller tout seul.

-Et pour vous, la formation dans le football belge et plus précisément en fédération Wallonie-Bruxelles, comment la jugez-vous ?

-Oui, je pense qu'il y a beaucoup de qualités, l'ACFF a mis en place une vraie structure au niveau de la formation des entraineurs et on voit depuis quelques années qu'il y a eu pas mal d'avancées à ce niveau là et même si un entraineur diplômé ne fait pas forcément un bon entraineur, on ne fait pas obligatoirement un bon entraineur, le fait d'être formé et d'avoir les mêmes bases ensemble, ça permet d'améliorer la formation des jeunes.

-Donc pour vous, un point important c'est vraiment la formation des cadres et des entraineurs ?

-Tout à fait, tout à fait et pour travailler sur une ligne de conduite au niveau du travail qui est fait avec les jeunes, je pense que c'est important et pour ça je trouve que l'ACFF ces dernières années, je me répète mais a vraiment fait un bon travail.

-Ok, et est-ce que vous voyez d'autres éléments pour vous qui sont également importants dans la formation, dans l'accompagnement du jeune ?

-Oui c'est ce que je disais aussi il y a quelques minutes c'est surtout faire preuve de patience avec les jeunes et puis aussi un point très important c'est de leur donner des infrastructures de qualité. On voit de plus en plus de terrains synthétiques qui sortent mais il n'y en a pas encore assez surtout en province de Luxembourg je trouve et par rapport à la province de liège par exemple où énormément de clubs labellisé 3 étoiles ou 2 étoiles ont des terrains synthétiques. C'est pas forcément le cas en province de Luxembourg. Et voilà les jeunes, si tu t'entraines sur de bons terrains la progression est beaucoup plus évidente et plus facile.

-Au niveau des infrastructures justement, est-ce que vous pensez que c'est le club qui doit mettre en place de bonnes infrastructures ou également que les clubs doivent être aidés par différents pouvoirs publics ou autre ?

-C'est difficile de mettre cette responsabilité là uniquement sur les clubs parce que en Wallonie, on n'est pas comme en Flandre où il y a beaucoup plus de sponsoring ou même en France où ce sont les mairies qui aident les clubs. Ici, c'est beaucoup plus difficile de trouver des sponsors donc voilà c'est sûr que les clubs ont besoin d'aide de la Province et ainsi de suite pour mettre des terrains synthétiques en place.

-Et donc ça, vous trouvez que justement les pouvoirs publics aident assez ou devraient plus aider ?

-Oui je pense qu'ils devraient étant donné maintenant le sport est encore plus avec ce qu'on est en train de vivre le sport peut être pour tous ces jeunes un vrai échappatoire plutôt que de jouer à la console et ainsi de suite. Donc c'est sûr que ça aidera les clubs s'ils s'investissent encore d'avantage.

-Donc vous aviez parlé précédemment de la formation des cadres, est-ce que vous trouvez que cette formation est assez lourde ou justement elle est bien encadrée ?

-Non non, je trouve que c'est bien encadré, après que ce soit lourd au niveau du travail et ainsi de suite c'est un peu normal puisque plus on monte, plus les diplômes sont importants. Mais non, moi je trouve que c'est super bien.

-Au niveau de votre situation plus personnelle, à Virton et Habay-la-Neuve, est-ce que vous trouvez que les clubs font assez, prennent attention aux jeunes au niveau de l'équipe première ? Est-ce que la formation est très importante ou c'est simplement pour on va dire on va cocher des cases ?

-Non, bien entendu elle est, c'est aussi pour ça qu'il y a les responsables techniques qui ont le diplôme au niveau de la formation des jeunes, il faut mettre beaucoup plus cela en avant et voilà moi c'est pas me plaindre d'Habay-la-Neuve puisqu'ils m'ont aussi engagés pour faire fructifier leur école de jeunes mais c'est clair on devrait encore plus y travailler dans tous les clubs de la province et encore plus maintenant que Virton est en train de crouler au niveau de la formation des jeunes puisque Virton était quand même reconnu dans toute la Belgique comme un bon centre de formation et pour la province de Luxembourg, les meilleurs jeunes allaient à Virton puis allaient après dans des clubs de la province pour les rendre meilleurs. Au jour d'aujourd'hui si les clubs de la province ne font pas cause commune pour améliorer la formation des jeunes, j'ai bien peur que dans 4-5 ans la formation des jeunes en province de Luxembourg chute encore plus. On est déjà au bout de la Belgique et si en plus, on ne se donne pas la main pour la formation des jeunes, ça risque d'être fort compliqué.

-Au niveau de la formation des jeunes, il y a un point de vue sportif et également un point de vue éducatif, je sais que l'ACFF met en place des formations de football-étude élite, est-ce que vous pensez que ce système qui je pense est basé sur ce qui se fait en France sur base des différents centres de formation, est une bonne chose également pour les jeunes ?

-Bien entendu, et c'est un bon système puis c'est encore une fois c'est très bien géré avec Thierry Siquet qui est à la tête de ça, c'est quelqu'un de très compétent et qui a la formation aussi comme objectif de travail et ça c'est vraiment très bien. Et voilà moi je trouve que c'est une bonne chose. J'ai eu l'occasion de travailler avec eux quand j'étais à Virton et je trouve que c'est vraiment très intéressant pour la province pour la formation des jeunes.

-Et ce genre de centre devrait être plus, parce que pour le moment il y en a 6 en fédération Wallonie-Bruxelles, pensez-vous qu'ils devraient en développer plus ou en fonction de la géographie ?

-Etant donné que ce sont des centres de formation élite, je pense que c'est compliqué d'en développer plus. Après, Thierry me parlait qu'ils allaient peut-être faire des centres de formation un peu plus entre guillemets régionaux, moins axés sur l'élite et c'est sûr que ça a sa place surtout en province de Luxembourg quoi.

-Au niveau de l'influence, du rôle des parents sur le jeune, pensez-vous qu'il est important ou qu'il doit plus être minimisé ?

-Non, je pense qu'il ne faut pas minimiser le rôle des parents il est important mais il faut surtout qu'ils restent à leur place et ils doivent être une aide par rapport aux formateurs et non pas une contrainte. Voilà les parents ont tendance à voir leurs enfants comme des futurs Messi mais je pense qu'il faut faire confiance aux gens qui sont compétents et diplômés donc vraiment accompagné et le rôle des parents reste quand même prioritaire.

-Pour vous, les éléments qui devraient être améliorés au niveau de la formation des jeunes pour le moment ?

-J'en ai parlé tout à l'heure, encore plus de gens diplômés, que les gens n'aient pas peur d'être diplômés et pour ça il faut peut-être faire des formations d'entraineurs en province de Luxembourg car souvent il faut faire des kilomètres et puis je me répète mais la qualité des infrastructures c'est très important.

-Ca c'est vraiment pour vous la formation des cadres et l'infrastructure sont les 2 éléments les plus importants pour vous?

-Oui et puis on peut aussi rajouter les associations entre clubs pour le partage des compétences pour faire avancer l'information, que chaque club essaie de mettre un peu de côté leur esprit de clocher et puis se rassembler pour faire avancer les jeunes je crois que c'est cela le plus important.

-Pensez-vous qu'il faudrait une politique de formation plutôt fédérale que communautaire pour la Belgique, vu qu'au final il y a 2ailesen Belgique, il y a l'ACFF et la VFF ?

-Je rentre pas dans ce débat là, je pense que ce qui est fait au niveau de l'ACFF est très bien fait donc je ne vois pas pourquoi on devrait changer.

-Est-ce que vous avez encore un élément que je n'ai pas évoqué ?

-Non je pense qu'on a fait le tour, c'est bien.

-Merci beaucoup pour votre entretien.

Annexe 6

Bonjour, je m'appelle Maxence Badidi et je suis actuellement en Master 2 en Sciences de Gestion à l'Université de Namur et je suis en train de réaliser mon mémoire de fin d'étude. J'ai décidé de choisir comme thème le monde du sport et plus particulièrement, le monde du football belge car, tout d'abord, je suis passionné depuis mon enfance et je trouve que c'est un sujet qui est intéressant de développer et j'ai décidé de vous interroger dans le cadre de votre activité dans le monde du football belge.

- Tout d'abord, pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

Je suis coordinateur sportif général, ici au Sporting de Charleroi entre autres. J'ai d'autres activités aussi en tant que consultant mais qui n'ont rien à voir évidemment avec ce que je fais ici. J'ai pour fonction surtout, de m'occuper de la ligne de conduite sportive de l'ensemble du club avec, comme supérieur hiérarchique, mon directeur technique, Monsieur Decuyper. Tout se fait en coopération et en collaboration avec lui. Donc, j'ai à charge, beaucoup d'entraineurs ici. Les entraîneurs s'occupent eux, de chaque catégorie.

- Pour vous, quelle est la meilleure manière de gérer une organisation sportive? Au point de vue hiérarchique, dans les intentions ?

Je pense que c'est d'abord la relation que l'on entretient avec les entraîneurs. Evidemment avec ses supérieurs également mais la priorité, c'est avec les entraîneurs. Au delà de l'organisation en tant que tel, je pense que c'est fondamental d'avoir une grande ouverture d'esprit et alors aussi, une proximité avec eux. Je trouve que cela fait partie, parce que, allez, on compare beaucoup les clubs à des... au fonctionnement de certaines entreprises. Il y a une culture d'entreprise qui se perd, je trouve dans les entreprises on va dire plus traditionnelles mais il y a une culture d'entreprise que l'on doit retrouver dans les clubs et je trouve que nous devons baser nos fondamentaux dans l'exécution des tâches au quotidien. Il ne doit pas avoir de motion de défiance et je pense que ça, c'est important d'entretenir au quotidien, t'entretenir un relationnel qui soit valorisant, encourageant pour eux aussi selon moi. Sans être dans de l'autoritarisme.

- Pour le moment, en Belgique, comment situez vous la situation du football belge ?

Je dirais qu'il se porte de mieux en mieux parce que, quand on voit les transferts qui ont été réalisés, entrant et sortant, il y a pas mal de millions d'euros qui ont été brasé durant ce mercato ci, le mercato d'été. La valeur des joueurs augmente, le niveau des équipes est, selon moi, meilleur globalement. Le

sponsoring augmente dans les clubs, la fréquentation dans les clubs augmente. On voit un nombre d'abonnements pour la majorité des clubs qui sont en augmentation. La presse, les médias sont de plus en plus présents voire même omniprésents dans certains moments. Une gestion très particulière que les clubs doivent avoir à cet égard. Une manière générale, cela prouve que le foot belge est en train de croître.

- Vous avez parlé des médias, qu'il fallait avoir une politique assez particulière. Vous entendez quoi par cela ?

C'est un pouvoir à part entière comme les médias qui parlent de politique, de sport ou de culture générale ou voilà, des arts, peu importe lesquels d'ailleurs. Je pense que c'est un média incontournable, c'est un pouvoir incontournable pardon parce que ils font un peu la pluie et le bon temps, c'est comme ça. Avec certains leaders d'opinion, au nord du pays comme au sud du pays, qui ont quand même beaucoup d'influence. Dans leur édito, au quotidien etc... et croyez moi que les entraîneurs, les clubs sont super attentifs à leurs avis et leurs avis comptent. Il y a quand même une forme de séduction et de charme qui existe entre les clubs et les médias, jusqu'à un certain moment. Mais bon, où est la limite entre l'objectivité et la subjectivité ? Ca, c'est un autre débat mais c'est clair que c'est un pouvoir qui compte beaucoup pour les clubs.

- Et vous avez vraiment senti une évolution lorsque vous étiez joueur à maintenant ?

Oui, ne serait ce par exemple, les attachés de presse. A l'époque, il y en avait mais il n'avait pas comme fonction d'interdire l'accès du vestiaire aux médias car ils avaient le droit d'y aller. Le média rentrait librement, cela se passait comme ça. Il venait interviewer le joueur juste après le match, 10 15 minutes après le match, on n'était pas encore douché ou pas rhabillé mais c'était très particulier mais cela avait aussi son charme. Je veux dire par là que les attachés de presse, il y en avait mais leur rôle était très réduit. Maintenant, c'est eux qui gèrent les joueurs qui vont venir à l'interview, les rendez-vous avec les joueurs ou avec des membres du staff ou des dirigeants. Ce sont les premiers filtres et encore, d'autres personnes avant eux leur font remonter les informations. Ils ont quand même une gestion particulière. Je trouve parfois qu'ils ont un rôle très ingrat parce que, ils sont toujours entre le marteau et l'enclume et ce n'est pas toujours une fonction qui est facile à appréhender. Il y en a qui le font très très bien, j'en connais et d'autres qui le font très très mal mais bon...

- Vous avez dit que les clubs et dirigeants faisaient attention à ce que les médias disent, pensez-vous que cela a une influence sur la direction sportive ?

Oui parce que les supporters, par exemple, qui sont aussi, une des matières premières des clubs et qui sont, je trouve, un peu négligé dans la vie d'un club. C'est ce qu'ils lisent en premier, quand ils ouvrent un quotidien ou qu'ils allument leur télé et qu'ils veulent voir ou livre une interview, il est important qu'elle soit bien traitée par les clubs et ne pas faire ou dire n'importe quoi parce qu'après, les retombées peuvent être vraiment très importantes. Il y a encore eu récemment, des entraineurs qui ont été malmenés par des supporters parce qu'ils ont eu une communication assez ambigüe. Je pense à Weiler récemment, concernant Anderlecht, où il a eu des mots malheureux sur le club. Cela lui a joué des tours parce qu'après, il a été détesté par les supporters qui voulaient sa peau. Ils l'ont viré parce que la direction n'a pas eu d'autres choix que de le faire. Et donc, cela a une grande influence. Vous avez vu ce qu'il s'est passé au Standard l'année dernière. Ce ne sont pas des choses à faire mais, la communication, elle doit être habile par rapport à eux sinon, on s'engage vraiment vers des petits soucis ou des plus gros.

- Vous avez parlé des supporters, ici, au Sporting, est ce que leur avis compte ? Est ce qu'il y a des rendez-vous avec eux?

Oui, par exemple, Medhi (Bayat) a récemment été attaqué par une banderole dans le stade avec des mots pas très sympa à son égard. Il a décidé d'aller à la rencontre des supporters mais il avait déjà prévu de le faire lors qu'il avait mis son premier plan en marche, le 3-6-9. Il avait été voir les différents clubs de supporters, en tout cas, les différents leaders de ces groupes de supporters pour bien faire passer le message et quel était son objectif et l'objectif du club. Après cela, il a développé le club mais là aussi, quand on présente quelque chose aux supporters, quand c'est le cas de Medhi Bayat où d'un autre dirigeant, il faut faire gaffe parce que tout ce qu'on annonce, les supporters ne vont pas l'oublier et si on ne le fait pas, bah forcément, ils pourraient se montrer récalcitrant. C'est pour ça qu'ils ne font pas faire des promesses en l'air, des promesses que l'on ne sait pas tenir. Et pour cela, il est important d'avoir une communication claire et subtile.

- Au niveau des décisions, le président du Standard a parlé, lors de son rachat du club, d'ouvrir aux supporters une partie du capital, que pensez vous de cette méthode? Est elle possible en Belgique ?

C'est difficile, très difficile d'envisager ça en Belgique, car d'une part, on n'a pas cette culture là, du tout et comme on n'a pas cette culture là, à mon avis, cela poserait plus de problèmes que de solutions et ensuite, je crois que parfois, les dirigeants sont amenés à faire des déclarations pour mettre de la poudre aux yeux, c'est une technique de séduction par rapport aux supporters et je crois qu'il n'en a jamais vraiment été question. Je pense que c'est une manière d'arriver et d'asseoir son règne car Venanzi, il venait d'arriver au Standard et il voulait également séduire ses supporters. C'est pas

illogique quand on voit tous les problèmes que Duchâtelet a eu avec ses supporters à l'époque. C'est logique qu'il ait voulu prendre le pendant inverse, en allant à leur rencontre, peut être en leur promettant d'ouvrir le capital à ses supporters mais je pense qu'il n'en a jamais été vraiment question. Ce ne serait pas gérable car il y a des décisions stratégiques qui sont prises dans les clubs et que ... Fin, cela pourrait être gérable par une petite minorité des supporters mais alors, ceux-ci deviendraient quelque part des investisseurs mais seraient ils encore des supporters? C'est délicat je trouve. Mais que leur point de vue compte vraiment dans le conseil d'administration, ce n'est pas demain la veille qu'on verra ça mais je ne suis pas contre.

- Pour vous, qui devraient être consultés dans les parties prenantes lors de la prise de décision ? Est ce que vous étiez consultés en tant que joueur? Pour les décisions sportives? Est ce que le capitaine doit être consulté?

Je ne pense pas, je pense que cela appartient... Parce que les joueurs, il ne faut pas oublier que même si ils font partie prenante dans un projet car, sans eux, ils n'auraient pas grand chose mais je pense qu'il faut rester prudent par rapport à ça parce que, il peut avoir un avis consultatif mais pas un avis décisionnel. La décision, elle doit rester cellule scouting, directeur technique, les dirigeants et éventuellement l'entraineur, lui oui, c'est lui qui fait jouer les joueurs, pour le reste, cela doit être des avis consultatifs et pas du tout décisionnels.

- Vous n'avez jamais été consulté quand vous étiez joueur quand, par exemple, vous étiez à Mouscron?

Si mais de manière informelle parce que vous êtes depuis longtemps au club, vous représentez quelque chose, ça fait des années que vous êtes au club, donc de manière informelle, on va venir vous en parler mais jamais de manière formelle ou officielle. Je vais dire que généralement, les joueurs, eux-mêmes, préfèrent être en dehors de cette décision sauf si vraiment il y a eu des gros couacs par le passé avec un éventuel transfert mais généralement, pas. Ils préfèrent rester en dehors de cette décision car, je trouve, qu'on est à la fois juge et parti et c'est délicat d'accomplir juste sa mission de joueur. Je ne trouve pas que cela soit pertinent de le faire.

- Pour les clubs belges, comment pensez-vous qu'ils peuvent concurrencer les clubs européens au niveau des coupes d'Europe ?

D'abord, on est lié aux rentrées financières qui sont celles que l'on possède aujourd'hui. Ce n'est pas défini, je trouve que l'on s'est bien développé au niveau des droits TV, on voit que le contrat augmente chaque année. Je te parlais du sponsoring, l'investissement des sponsors qui augmente. Il y a aussi la

plupart des clubs de division 1A et 1B qui sont aux mains de capitaux étrangers et ce n'est pas peu. En D1B, je crois qu'ils le sont tous et donc, selon moi, le nerf de la guerre, c'est l'argent. Et pour en avoir un peu plus, il n'y a pas beaucoup de solutions. La plus grande source de revenus des clubs, c'est les transferts sortants. C'est là qu'ils ne font pas se tromper. Il faut prendre des joueurs qui ne coûtent pas cher, en Belgique ou à l'étranger ou la formation, idéalement. C'est vraiment ce qui serait idéal pour après, les revendre à un très bon prix et en Belgique, la plupart des clubs sont obligés de fonctionner comme ça, ils sont obligés de fonctionner grâce aux transferts. Ils ne peuvent pas espérer un jour être comme le Real ou le Barca ou le Bayern Munich où eux, ont développé d'autres moyens car ce sont des clubs qui attirent tellement de convoitises et qui suscitent tellement d'intérêts au niveau mondial qu'ils n'ont pas forcément besoin... d'avoir de nombreux joueurs dans leur noyau sans forcément les transférer. Ils n'ont pas forcément besoin de trouver un équilibre à ce niveau là. Ils peuvent s'en sortir différemment, avec des bancs qui sont derrière eux, mais idéalement, en Belgique, on est obligé de penser à ça donc, la cellule scouting est très très importante et aujourd'hui aussi, la formation des jeunes car c'est le chemin le plus court pour les clubs pour gagner de l'argent et c'est un moyen assez sain, je trouve.

- Pour vous, l'exemple de l'Ajax peut être un exemple pour les autres clubs belges?

Non, parce que ... Jusqu'à un certain point parce que c'est idéaliste de faire "On va faire comme l'Ajax a fait" mais l'histoire et la culture d'un club, ça ne s'achète pas. On a beau à dire et claquer des doigts et faire des effets d'annonce "On va faire comme l'Ajax". Oui, ok, on va faire comme l'Ajax mais d'abord, l'Ajax, ce qu'ils font, ils le font depuis des années. C'est une machine qui est en route depuis toujours, depuis Johan Cruyff et d'autres sont passés par là. Et donc, à partir de là, c'est très difficile de rattraper ce temps là car c'est du temps qu'on a consacré à autre chose et il y a certains clubs qui ont une culture européenne, je pense à Anderlecht. Moi, je ne suis pas supporter mais il représente un des fleurons du football belge selon moi. C'est tout du temps qui doit être rattrapé et cette culture, cela ne s'achète pas. Ils sont en train de mettre un nouveau projet en route. Il faudra du temps pour qu'il soit crédible et on en reparlera dans 10 ans ou 15 ans et là, alors, les mentalités auront changé. Un autre exemple, c'est Genk. Là, ça fait 10 ans qu'ils en sortent des jeunes, ils essayent d'en sortir et ils ont des cycles. Ils ont été 4 fois champions sur les 20 dernières années. Pourquoi? Parce que, cela prend du temps et qu'ils doivent à chaque fois faire des cycles. A Anderlecht, ils ne peuvent pas se permettre d'être 4 fois champions en 20 ans. Si c'est le cas, le supporter ne va pas l'accepter mais à Genk, si. Parce qu'ils ont un statut différent. Tout ça fait aussi que les objectifs diffèrent et donc, les moyens pour y arriver, diffèrent également. A Anderlecht, ils n'avaient pas le choix, ils devaient être champion chaque année, ils n'allaient pas se permettre de lancer des jeunes car lancer des jeunes,

cela veut également dire qu'il y a un risque de ne pas être champion, parce qu'on les forme. Genk peut se le permettre, c'est moins grave. Tu me suis? Bah voilà, tout ça fait partie de la culture, les objectifs, les attentes, la pression inhérente au statut d'un club. Donc, je ne pense pas que ce que l'Ajax a fait, fin, c'est réalisable en partie mais pas à tous les niveaux. Un autre exemple, c'est les stades. L'Ajax a un stade qui a été fait je pense, il y a 15 ans.

- Pour l'Euro 2000 je pense

Oui, voilà pour l'Euro. Le stade est formidable, tu y vas, tu te dis qu'il a été fait hier. Ils ont vraiment été avant-gardistes dans la manière avec laquelle ils ont pensé leur stade. Leur stade va rester de nombreuses années modernes et aux normes. En Belgique, la plupart de nos clubs ont du mal à faire leur stade. Gand l'a fait et ça, c'est une rentrée substantielle d'argent. Cela permet de développer un club, le faire rentrer dans une dimension, un autre statut. Charleroi en est conscient, c'est pour cela qu'ils veulent faire leur stade. Parce que là, tu as un autre argument pour développer d'autres rentrées financières. Ca, c'est aussi quelque chose qui me paraît important et tout ça doit changer parce que tous nos stades sont devenus obsolètes parce qu'ils datent des années passées et qu'ils font les changer. Mais avant ça, il faudrait déjà avoir un effectif de qualité.

- Vous avez parlé de la culture dans les clubs. Comment vous avez dit, il y a la majorité des clubs de D1A et D1B qui sont sous capitaux étrangers, ce n'est pas un risque qu'il y ait une perte de culture?

Si, si, si malheureusement. J'étais hier à Saint-Trond, sans les citer, où là, ce sont des japonais qui ont repris le club. Ils ont gardé quelques personnes qui ont l'encrage local, du club parce que Saint-Trond, c'est le bon exemple parce que, jamais Saint-Trond va commencer la saison en disant qu'ils veulent être champion, c'est un club qui avant tout, va essayer de développer des jeunes, va essayer de se stabiliser, essayer de prendre des points très vite pour ne pas être menacé par la relégation mais c'est un club qui reste avant tout marqué par les années précédentes, où il y a eu des joueurs emblématiques qui y sont passés. Aujourd'hui, ils jouent sur un terrain synthétique, un stade qui a été tout juste rénové par Duchâtelet. Qui fait du business, qui a fait du business parce que l'hôtel qui jouxte le terrain, il est souvent rempli. Alors, on dira qu'au niveau business "Ah ouais, c'est super" mais là où Duchâtelet n'a tout compris. Ce n'est pas qu'il n'a pas tout compris parce que c'est un type brillant mais il n'a pas tout compris c'est que le supporter, il doit toujours être mis en valeur et quand il a fait tout ça, il n'en a pas tenu compte. Il s'est dit "Ca, ça va attirer des VIP", personnes font partie d'une certaine élite. Mais le supporter de base des trudonnaires, il n'en a pas trop tenu compte et ça a grondé contre lui aussi parce que, terrain synthétique, les tribunes qui faisaient un peu le charme du Stayenveld, bah qui ont disparus. Il a réussi à stabiliser le club d'un autre côté pour finalement, le

vendre à des capitaux étrangers parce que, c'est ce qu'il a toujours voulu faire. C'était ça son objectif avant tout. C'était acheté un truc, lui faire prendre de la valeur et gagner de l'argent. J'ai rien contre ça mais je trouve... Je trouve qu'il a sacrifié une partie de l'âme d'un club et c'est un pari que de nombreux clubs ont pris. Aujourd'hui, le football s'est mondialisé, comme beaucoup d'autres activités humaines et le foot en fait partie et on ressent une mainmise des capitaux étrangers dans des clubs belges parce que c'est un championnat dans lequel on forme assez bien, l'équipe nationale qui est quand même bien classée au niveau mondial, un championnat qui a une certaine visibilité, qui coûte pas trop cher parce que investir pour des capitaux étrangers dans le championnat belge, ça ne coûte pas trop cher pour eux. Si ils veulent acheter une équipe en Premier League, c'est impayable peut être pour eux mais ici non. Et en plus, ils peuvent faire du business. Donc, on a un championnat qui suscite de l'intérêt pour eux, la preuve, ils sont arrivés en masse mais on y perd un peu notre âme. C'est pour ça que certains clubs essayent de garder leur ancrage belge. Je parle par exemple d'Anderlecht avec Coucke car ils auraient pu vendre à des capitaux étrangers. Bruges est un autre bon exemple, c'est quand même des personnes locales, qui ont un ancrage local qui sont aux manettes du club. Et heureusement aussi, c'est quelque chose qu'il faut garder pour nos plus grands clubs. C'est quelque chose qu'on doit conserver, en tout cas, pour nos plus grands clubs.

- Et pous vous, les dirigeants, qu'est ce qu'ils recherchent ? Plus la performance sportive ou la performance financière?

Je pense que ça dépend. Aujourd'hui, on voit plus arriver des business, plus des gens qui ont envie de gagner de l'argent via le foot mais il y a également des présidents qui s'embêtent dans leurs activités courantes et ont envie d'une part d'émotion. C'est comme si toi demain, tu vas jouer au casino, ça suscite chez toi de l'émotion car tu aimes la roulette ou le poker ou le blackjack. Ils ont le même sentiment en rentrant dans un club de football où il y a une certaine passion ou une certaine émotion. Pour eux, c'est une façon de donner du sens à ce qu'ils font mais aussi, le plaisir. Attention, je ne dis pas que ce sont des philanthropes, attention, mais il y a une recherche d'adrénaline dans le club mais maintenant, je ne trouve pas que cela soit le bon pari de n'y aller que pour ça. Il y a cette partie là qui, pour moi, suscite le plaisir mais cela ne doit pas être la seule sinon c'est voué à l'échec. Quand l'émotion prend le pas sur la raison, surtout dans un club de foot, alors c'est foutu avant de commencer.

- Il y a de plus en plus d'argent dans le monde du foot, donc il y a l'apparition de personnes néfastes qui viennent dans le foot. On a l'exemple des paris sportifs, des différents scandales, des agents de joueurs, pensez vous que les institutions belges, que les sanctions sont dissuasives ?

La question n'est pas là, c'est que les clubs sont hypocrites. Je m'explique, les clubs dénoncent des choses dont eux-mêmes participent, donc c'est ridicule. Ils font ça pour encore faire du populisme, c'est de la démagogie à 2 euros 50. Les clubs sont très hypocrites par rapport à ça parce que ce sont les premiers qui ont besoin du système et du fonctionnement du système. Et si, ils ne fonctionnent pas comme ça, ils risquent d'être eux-mêmes en marge du foot. Y'en a qui le refusent totalement, comme Duchâtelet, qui est un type assez humaniste dans l'âme et très rationnel, n'en voulait pas du tout et c'est un de ses bons côtés et il avait totalement raison pour moi. Mais d'autres sont parties prenantes de ça car ils ne savent pas faire autrement parce qu'ils sont incapables de gérer eux-mêmes, en tant que club, les transferts entrants et sortants. Ils ne possèdent pas assez de pouvoir et donc, ils font appel à des tiers pour régler ce genre de choses. En faite, au départ, c'est un problème de compétences. Puis, le fait d'avoir des arrangements, occultes par moments mais ça, j'en sais rien, j'ai pas de preuves, c'est l'enquête qui le démontrera. Mais il y a un intérêt à travailler avec certaines personnes et pas d'autres. Maintenant, ce ne sont pas tous des diables non plus, parce qu'on a tendance à diaboliser les dirigeants de clubs, mais fondamentalement, ils ont besoin de ce fonctionnement là parce que, ils entretiennent des liens de confiance avec des personnes plutôt que d'autres, là, je parle des intermédiaires et donc, des agents de joueur, car ils savent qu'un transfert risque d'aboutir, entrant ou sortant, avec eux et eux-mêmes ne sont pas capables de le gérer et donc, ils passent par d'autres personnes. C'est un sorte d'imprésario les agents. Mais le problème, c'est qu'on est tombé dans la dérive, c'est que les rôles se confondent et donc, qui est dirigeant et qui est agent. Et la confusion des genres, elle existe, et c'est là que cela devient dangereux. Des règles oui, ils ont parlé d'une boîte dans laquelle l'argent des transactions passerait, entrant et sortant. Alors, ils auraient un contrôle là dessus, comme en Angleterre, où cela se fait, ils ont pris exemple sur eux. C'est une manière de pouvoir les contrôler mais les règlements ici en Belgique octroient pas mal de latitude. On a vu ici avec la dernière histoire avec Malines donc, je ne sais pas... Je ne crois pas qu'on va réussir à régler le problème comme ça, c'est plus une question de mentalité. La plupart des dirigeants qui sont à la tête des clubs historiques, ce sont des dirigeants qui sont là depuis longtemps. Et vu qu'ils sont là depuis longtemps, ils ont leur propre manière de fonctionner, je ne sais pas si tu me suis, avec les dérives que cela peut inclure, c'est comme ça. Parce que c'est difficile de le changer, ils ont une forte identité par rapport à leur club et ils ne font pas toujours ce qui est bon pour leur club mais plutôt pour eux.

- Dernière question, on a vu les parties prenantes internes et externes. Pour le club, l'avis le plus important, c'est plutôt les internes ou les externes?

Ouais, c'est une bonne question parce que c'est là qu'un bon dirigeant va savoir faire la part des choses. Un brillant dirigeant va être un bon équilibriste parce qu'il faut savoir contenter son staff, l'équipe première, l'entraineur qui souhaite un renfort. Donc, là, le dirigeant se dit "Oui, il faut un renfort" mais d'un autre côté, l'éventuel joueur qu'ils souhaitent recruter, il y a un jeune joueur dans le club qui joue à la même position. Là, le dirigeant va se dire "Je vais aller chercher un gars à l'étranger, "un mercenaire" qui va venir jouer un an chez nous, comment va t'il jouer, il va bloquer l'éclosion du jeune joueur". De là, comment réagissent les sponsors, les supporters par rapport à ça? Et comment réagit l'éventuel agent du jeune joueur, le jeune va peut-être être perdu. Et là, il veut faire plaisir à son entraineur parce qu'il a besoin d'un renfort mais d'un autre côté, il agit contre son club et donc, contre les parties externes. C'est un cas précis que j'utilise pour expliquer mes propos mais il y en a d'autres où il doit toujours jongler entre les parties internes et externes et un dirigeant assez brillant va savoir y arriver dans la plupart de cas mais pas toujours. C'est pour ça que dans les clubs, il y a souvent des polémiques, des dents qui grincent. C'est pour ça qu'il y a des infos qui sortent dans la presse, c'est inévitable. C'est un microcosme qui est intéressant d'y être mais c'est parfois prise de tête.

Merci beaucoup pour l'entretien

Pas de soucis!

Annexe 7

Bonjour. Je m'appelle Maxence Badidi et je suis actuellement en Master 2 en Sciences de Gestion à l'Université de Namur et je suis en train de réaliser mon mémoire de fin d'étude. J'ai décidé de choisir comme thème le monde du sport et plus particulièrement, le monde du football belge car, tout d'abord, je suis passionné depuis mon enfance et je trouve que c'est un sujet qui est intéressant de développer et j'ai décidé de vous interroger dans le cadre de votre activité dans le monde du football belge.

- Tout d'abord, pouvez-vous vous présenter en quelques mots?

Je suis directeur des opérations. Cela comprend l'organisation des matchs en général à domicile. Je suis aussi responsable de l'infrastructure du stade, pour la sécurité pendant les matchs, pour les ressources humaines et gestion de l'IT. Ce sont mes tâches principales. Je suis également adjoint principal administratif du directeur général. Cela veut également l'organisation des réunions avec les actionnaires et gère aussi les relations avec la ville de Mouscron et avec l'intercommunale IEG qui est propriétaire du stade.

- Quel est l'idéal de gestion d'une organisation sportive ? Au niveau de l'organigramme, la hiérarchie, etc...

Je vais expliquer brièvement l'organigramme du club. Nous avons un actionnaire, qui est un thaïlandais en ce moment. Il détermine la politique et la gestion du club. On a un directeur général, au top du club et on a trois directeurs : un pour le marketing et le commercial, un pour les opérations, c'est moi-même et un pour les finances. En dessous, nous avons une dizaine de personnes travaillant pour la billetterie, assurance, service aux joueurs, service au public, communication. Avec toutes ces parties sont impliquées dans la gestion journalière du club. Ce qui est aussi important c'est l'organisation des 2 matchs à domicile chaque mois. Ca prend toute une organisation. Il faut donc une discussion collective pour l'organisation marketing, hospitalité, équipe visiteurs, équipe visitée.

- La décision se prend vraiment au niveau du directeur général?

Le directeur général a toujours le dernier mot mais il laisse la liberté aux 3 directeurs dans leur propre domaine mais une décision politique qui a des implications financières, politiques ou autre doit être approuvée et signée par le directeur général.

- L'actionnaire principal met en place les objectifs et il délègue ensuite au directeur général?

L’actionnaire général met en place les objectifs et délègue ensuite au directeur général. Celui-ci doit toujours faire un rapport avec tout ce qu’il se passe dans le club à tous les niveaux à l’actionnaire. Cela se passe 3 à 4 fois par ans. Il a des contacts réguliers par téléphone et il y a 4 assemblées générales par an où l’actionnaire est présent et où toutes les décisions, toutes les mesures, toute la politique, toute la gestion sont expliqués à l’actionnaire par le directeur général.

- C'est un actionnaire majoritaire, il a l'intégralité des parts?

Cet actionnaire est majoritaire, il a 90% des parts. Les 10 autres % sont répartis par des gens de la région mouscronnoise. On ne veut pas donner la totalité à une partie externe pour laisser l’ancrage du club avec la ville et la vie autour de la ville, pour ne pas vendre l’âme à un étranger thaïlandais ou autre à 100%.

- Vous vous occupez du stade, le stade appartient à qui?

Le stade appartient pour le moment à l’intercommunale IEG.

- C'est une location alors?

Oui

- Pensez vous que cela peut être possible de réaliser comme à Anderlecht, un changement du nom du stade?

Oui, mais alors les 3 parties doivent se mettre d’accord : la ville, l’IEG et le club. Un changement de dénomination est toujours possible mais basé sur des arguments bien précis et approuvés par les 3 parties.

- Et donc, si vous voulez faire des modifications dans le stade, c'est possible ?

On doit demander l'autorisation à l'IEG. Rien que changer une porte, nous devons lui demander l'autorisation. Tout extension, si on veut mettre une tente VIP devant le stade, il faut demande l'autorisation. C'est le même principe que locataire - propriétaire. On est vraiment très très limité.

- Ce n'est pas un problème pour l'expansion du club?

Pas pour l’instant, parce qu’avec le stade que nous avons, nous arrivons parfaitement à gérer l’organisation d’un match. Nous avons une moyenne de 4000 spectateurs par match, on a stade de 10

000 spectateurs. Parfois manque de locaux pour donner une meilleure expérience en général aux visiteurs, mais là nous sommes limités.

- D'une manière plus globale, comment vous voyez la situation du football belge actuellement?

Au niveau sportif, je pense que nous avons une bonne réputation, nous occupons toujours la première place au ranking mondial, nous sommes très connus pour les jeunes talents et leur formation mais au niveau des clubs, nous avons un grand soucis, l'écart entre les grands clubs belges et les grands clubs européens devient de plus en plus grand surtout au niveau financier. Et au niveau des droits de télévision, nous sommes très limités aussi, l'argent donné aux clubs est vraiment très dérisoire quand on compare avec l'Angleterre et la France. Les moyens financiers des clubs sont très limités. Deuxièmement, le football belge revient souvent de façon négative dans la presse avec les matchs achetés. On avait une image positive au niveau sportif mais beaucoup de facteurs font que l'image n'est pas idéale pour l'instant.

- Pensez-vous que le pouvoir financier a pris le pas ici en Belgique ?

Oui j'en suis complètement convaincu. Le fait que plusieurs clubs sont repris par un seul actionnaire étranger surtout chinois et japonais, ce n'est pas bon pour l'identité du football belge et ce n'est pas bon pour les jeunes joueurs belges qui ne savent pas verser dans la première équipe parce que c'est le cas aussi à Mouscron, l'actionnaire impose des joueurs donc un directeur général ou un entraineur ne décide plus de qui est dans l'équipe, c'est l'actionnaire qui détermine qui vient dans le club. Nous avons un très bon centre de formation, Futurosport mais il n'y a pas de joueurs qui percent jusqu'en équipe première ici.

- C'est plus une question de qualité ou c'est parce que l'actionnaire souhaite mettre ses joueurs?

Je suis convaincu que les joueurs ont des qualités mais ils n'ont pas le temps pour monter jusqu'au premier noyau. Le résultat doit se faire immédiatement et un jeune talent doit pouvoir se développer et malheureusement dans les clubs de 1ère division en Belgique, c'est rarement le cas. Beaucoup de jeunes grands talents partent déjà vers 15 ans à l'étranger parce que les moyens financiers des clubs sont beaucoup plus importants.

- En valorisant la formation des jeunes, ça pourrait réduire l'écart qu'il y a avec les plus grands clubs ?

C'est sur cela que misent de plus en plus de clubs. Donner plus de possibilités, de moyens aux centres de formation, comme Gand, Bruges, Genk ils ont construit un nouveau centre de formation

spécifiquement pour donner plus de moyens aux jeunes talents et pour ne pas les perdre à l'âge de 16-17 ans à des clubs étrangers. Il y a des efforts qui se font mais c'est difficile.

- Le Président du club du standard avait annoncé de mettre 15-20% du capital du club aux supporters, un peu comme cela se fait en Espagne, est-ce possible en Belgique?

Cela dépend de l'actionnaire, cela dépend de la philosophie qu'il a pour investir dans un club. L'actionnaire actuel considère le club de Mouscron plutôt comme un tremplin pour les joueurs ou pour sa propre situation, que pour investir dans le club, dans la ville ou dans les supporters. Cela dépend vraiment de la philosophie de l'actionnaire. Monsieur Venanzi, c'est son propre moyen qu'il investit dans le club mais il est aussi de la région donc, c'est différent que Mouscron et c'est le cas aussi pour 10 des 16 clubs en Belgique.

- Au niveau des prises de décision, il n'y a pas de contact avec des représentants de supporters pour les décisions ?

Si, la Ligue Pro a pris l'initiative de demander aux clubs la dénomination d'un officier de liaison entre les supporters et le club. Il y a un rapprochement entre les supporters et le club. Ici, il y a un groupement, l'Union des Rouges qui regroupe tous les supporters mais c'est difficile d'avoir une politique générale. Il y a 10 sous groupes et ils ne s'entendent pas entre eux, il n'y a pas de philosophie générale, difficile pour le club d'investir là dedans. Nous avons essayé mais c'est difficile. Nous sommes via les réseaux sociaux à l'écoute des supporters mais on attend d'eux de venir dans le club avec une vision globale (qu'est ce que le club peut faire pour vous ?, que faire pour améliorer l'expérience ?,..). Cela doit venir des 2 cotés mais il y a des tentatives qui se font en ce moment.

- Pour revenir aux médias, il y a eu une évolution des médias dans le sport, évolution positive pour le football ?

Il y a du positif et du négatif. Le positif, il y a la publicité au football qui génère des moyens de sponsoring et augmente automatiquement les moyens d'un club de fonctionner. D'un autre côté, il y a une médiatisation importante. On peut voir du football partout chaque soirée, surtout du football européen donc on a un peu peur pour les matchs de Mouscron qui sont donnés en direct à la télévision au même moment. Les supporters belges éprouvent de plus en plus de difficultés pour faire le pas d'aller au stade et préfèrent rester chez eux devant leur écran. Il faut trouver un juste équilibre, il y a du positif et du négatif dans cela. Mais il trouve que le football passe trop souvent à la télévision.

Au niveau de vos décisions, les médias peuvent-ils influencer vos décisions ?
[Type here]

Influencer est un grand mot, mais prendre un compte est mieux. Prendre en compte, oui. Notre chef de presse leur envoie chaque matin les articles de presse où Mouscron est mentionné. Par exemple, les supporteurs anderlechtois ont dû attendre trop longtemps au guichet le dimanche passé, ils essayent d'en tenir compte ou le nettoyage du stade mal fait. Mais au niveau sportif, ça reste le coach qui détermine son noyau, même si il y a plein d'articles avec les cotations des joueurs. Au niveau de la politique générale, s'il y a des choses à améliorer pour les supporters, ils sont ouverts.

- Quelle est la plus grande rentrée financière pour le club de Mouscron ?

Le propriétaire doit injecter un montant minimal pour pouvoir garantir le fonctionnement d'un club de foot. Nous tournons autour d'un budget de 8 millions et chaque année aux alentours du mois de février, nous devons soumettre à la ligue professionnelle à Bruxelles un budget et les fonds nécessaire pour fonctionner autour de ce budget. Ce budget comprend le contrat des joueurs mais tient aussi compte de l'argent que les sponsors injectent.

- Une autre personne nous a dit que c'était les transferts sortant qui amènent le plus de revenu, est ce le cas de Mouscron aussi?

C'est moins le cas pour Mouscron parce que s'ils vendent un joueur par exemple 3 millions pour le gardien ça serait déjà un maximum et cela arrive tous les 5 ans. Les transferts sortants tournent surtout autour de 200 000 jusque 1 million et dans le budget global, c'est assez limité. Par exemple, Bruges a vendu pour 60 millions cette saison.

- Le club n'est pas dépend des sorties ?

Non, le transfert de 2-3 millions de Jean Butez n'est pas pris en compte dans le budget global. On estime toujours vers 1 million.

- Etes-vous prêt à garder un joueur un an en plus pour faire un meilleur classement l'année d'après ? Ou rester dans le ventre mou du classement et le vendre ?

Si le club a une offre précise, le joueur est parti. Le club est condamné à réfléchir à court-terme. Chaque année, nous commençons presqu'à zéro. Chaque année de nouveaux joueurs arrivent, comme Govea, Awoniy, Benson, s'ils jouent bien, ils repartent directement dans d'autres clubs et nous

on doit recommencer à 0. Notre premier objectif chaque année, est le maintien en 1ère division et d'assurer ce maintien le plus tôt possible dans la saison.

- Pour vous une saison réussie pour l'Excelsior?

C'est avoir une affluence minimale moyenne de 5000, qui est déjà pas mal, terminer la saison sans soucis de maintien, avoir assuré le maintien au mois de janvier, ce qui permet de déjà préparer la saison suivante plus tôt que prévu, et pouvoir offrir aux supporters un football attractif et offensif.

- Ce n'est pas qu'un joueur phare soit vendu pour 5 millions ?

Oui, mais cela ne peut pas être l'objectif d'un club au début du championnat de pouvoir retirer un certain montant de certains joueurs. Le succès d'un joueur vient automatiquement. Le fait qu'on ait découvert 3 bons joueurs la saison passée, c'est parce qu'ils ont bien joué pendant le championnat. Ce n'est pas un but en soi de faire augmenter la valeur d'un des joueurs.

- Et au niveau sportif, pas d'objectif en particulier?

C'est jouer les play-offs 2, terminer entre le 6e et le 12e et éventuellement miser sur la coupe de Belgique, aller le plus loin possible.

- Merci beaucoup pour l'entretien

Merci à toi et tiens nous au courant

Annexe 8

Bonjour, je m'appelle Maxence Badidi et je suis actuellement en Master 2 en Sciences de Gestion à l'Université de Namur et je suis en train de réaliser mon mémoire de fin d'étude. J'ai décidé de choisir comme thème le monde du sport et plus particulièrement, le monde du football belge car, tout d'abord, je suis passionné depuis mon enfance et je trouve que c'est un sujet qui est intéressant de développer et j'ai décidé de vous interroger dans le cadre de votre activité dans le monde du football belge.

- Tout d'abord, pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

Je suis le directeur du centre de formation du Sporting de Charleroi, en tant que titre, j'ai la gestion complète du centre. Que cela soit sur le plan sportif comme sur le plan de la gestion des infrastructures et du personnel qui y travaille. Je couvre l'ensemble des facettes du fonctionnement d'un centre comme celui-ci.

- Pour vous, quel est le meilleur moyen de gérer une organisation sportive ?

Disons que, la question est vaste. Je dirais qu'il y a une mission qui nous est imparti. Nous savons que pour un club professionnel, l'enjeu n'est pas de simplement d'occuper des jeunes à travers une activité sportive. C'est aussi arrivé à "produire" des joueurs qui seront un jour susceptible de rejoindre l'équipe première par leur talent, par la formation qu'ils auront reçu, il faut que cela soit une plus-value pour le club. Donc, ça c'est ma mission. Alors par rapport à cela, on sait que l'enjeu va être d'encadrer ces jeunes de la manière la plus professionnelle possible. Donc, il y a à la fois le volet sportif qui implique que l'on soit un staff sportif le plus complet possible avec différents niveaux d'organisation. Cela veut dire avec des coordinateurs, avec des entraîneurs spécifiques pour certaines tâches, etc... Et à côté de ça, il faut un encadrement qui va dans multiples directions. Le domaine médical, administratif, scolaire, il faut que nous soyons prêt à répondre aux besoins des enfants que nous avons choisis puisque la base de fonctionnement, c'est que les enfants qui sont ici, ont été choisi d'une manière ou d'une autre. Donc, quelle est la meilleure structure ? C'est évident d'avoir un organigramme qui couvre l'ensemble des besoins d'une telle entreprise, que cela soit dans la gestion de l'humain, dans la gestion sportive et aussi la gestion des contingences financières, matérielles, etc... On a construit ce type de structure afin d'essayer de dominer un peu toutes ces matières mais, nous sommes dans une évolution dans un club comme le notre, nous sommes en train de construire ça. On ne peut pas dire que tous les éléments sont déjà dans un format professionnel mais on y tend. On va vers ça de plus en plus.

- Au niveau de la hiérarchie, votre référent, c'est Monsieur Debecq ou Monsieur Bayat?

Disons que moi je suis engagé au niveau d'une ASBL qui est dépendante elle-même de la SA Sporting de Charleroi, qui est géré par un président, Monsieur Debecq, qui est un président qui est à la tête de cette entreprise mais dont la gestion et l'administration sont déléguées à Monsieur Bayat. Moi, mon employeur et mon directeur, c'est Monsieur Bayat. Sachant qu'il y a plusieurs directions au sein du club. Il y a la direction administrative qui est gérée par Monsieur Hendrickx, qui est également une personne avec qui je m'entretiens régulièrement. Dans le domaine de la gestion du personnel, c'est mon directeur.

- Et au niveau de la formation belge, comment la trouvez vous ? Est ce qu'il y a beaucoup de jeunes joueurs qui sortent du centre ?

Ca, c'est toujours un peu la difficulté. Je dirais que l'évolution est assez nette, je trouve, dans le bon sens. Il ne faut pas oublier que la génération qui apporte beaucoup de plaisir à l'échelle internationale, ce sont des générations qui ont été formées, fin pas tous, mais une grande partie a été formée en Belgique. C'est à partir de là, qu'il y a eu une prise de conscience par tous les clubs, tous les cercles d'augmenter le niveau de cette formation. En plus, la Fédération a obligé à chacun des clubs de se mettre à niveau pour obtenir la licence. Nous, ici, en tant que centre de formation, nous devons obtenir une licence chaque année et pour ce faire, nous devons répondre à une série de critères et ces critères sont de plus en plus pointus pour essayer de voir partout s'élever le niveau de la formation. Je dirais que ça, c'est un plan général. Pour notre club, nous essayons d'amener des jeunes en équipe première. Après, on sait que la transition vers l'équipe première, c'est cela qui pose le plus de problèmes parce que souvent, ces clubs ont des ambitions auxquelles il faut répondre immédiatement avec des joueurs confirmés et matures. L'ouverture vers les jeunes est un point très sensible.

-Au niveau du recrutement des jeunes, vous recrutez des jeunes de la région de Charleroi ou alors, plutôt un profil ?

Charleroi a une position assez privilégiée en Région Wallonne. Parce que, si on regarde la carte de Belgique des clubs professionnels, on remarquera qu'il y a un grand écart entre la partie flamande et francophone du pays. Sur la partie francophone, je ne vais pas parler de la partie bruxelloise, juste la région wallonne. On se limite à trois clubs : On a Mouscron qui est à l'ouest du pays, le Standard qui est de l'autre côté et nous, nous sommes au milieu. On est bien au milieu donc, cela veut dire qu'on a une zone de chalandise, comme dirait Monsieur Bayat, qui rayonne sur 50kms autour. 50kms, on va à Bruxelles, au delà de Mons, au delà de Namur, on est déjà à la frontière française. Dans ce rayon de

50 kms, on doit être le club référent. Au niveau du recrutement, il se fait au niveau de la Belgique francophone car il y a peu de néerlandophone qu'on contacte ou qui nous contacterait pour jouer chez nous.

-Et donc, est ce que vous avez des contacts en tant que directeur de l'école des jeunes, avec l'entraîneur de l'équipe première afin de faire jouer des jeunes du centre en équipe première ?

C'est un peu la réflexion que nous avons eue en rédigeant un nouveau plan stratégique, il y a 2 3 mois d'ici. Notre point de vue était de reconscientiser la direction. Ce n'est pas un entraîneur qui doit décider, c'est la direction qui décide. Ce n'est pas l'entraineur de l'équipe première, ni à moi de décider, c'est à la direction qui doit décider de la direction à suivre, de la manière dont on doit fonctionner. Donc, par rapport à ça, Monsieur Bayat m'a demandé de rédiger un plan stratégique, donc nous avons fait un plan stratégique. Maintenant, il est certain que c'est aussi un plan politique. Cela veut dire qu'au sein du Sporting de Charleroi, il faut faire accepter le plan. C'est tout l'enjeu des relations en interne au sein d'un club, dans les différentes entités, que cela soit l'entité de l'équipe première, l'entité des jeunes. Il faut que les ponts se fassent pour qu'on arrive à. Mais la direction sait les objectifs qu'elle veut atteindre avec l'équipe A pour les différentes retombées qu'on peut avoir avec elle. Ce n'est pas simple quand même.

-Au niveau des médias, pour le centre de formation, comment sont les relations?

On a un déficit au niveau de la médiatisation parce que, cela intéresse personne en soit. Donc, c'est une grosse difficulté, on doit essayer d'exister au niveau médiatique. Que l'on montre ce que nous faisons, ce que nous réussissons, cela est rarement mis en valeur. Il faut donc recourir aux réseaux sociaux et à des mécanismes internes au sein de l'organisation.

-Et au niveau du Conseil d'Administration, le président du Standard a parlé, lors de son rachat du club, d'ouvrir aux supporters une partie du capital, que pensez vous de cette méthode?

Oui, mais est ce que nous avons la même culture populaire, aussi vivant, que dans les grands nations telles que l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie, l'Angleterre ? Où finalement, ils drainent des milliers de personnes derrière eux. Ici, au Sporting de Charleroi, la moyenne des supporters présents au match avoisine les 8 à 9 000 personnes au stade. Donc, je ne pense pas que cela est possible dans un club comme le notre. Maintenant, oui le Standard, oui Genk, ou Gand qui ont un plus grand nombre de supporters. Je ne connais pas le système du Standard donc je ne sais pas évaluer ça par rapport à nous

mais on n'est pas dans la même culture. Pas encore et on risque de ne jamais y arriver avec les écarts qui augmentent de plus en plus.

-Pour vous, quelle est la manière de réduire les écarts ? Pensez vous que c'est grâce à la formation ?

Moi je crois que... On aurait tout intérêt à obliger les clubs à rendre plus "normal" la participation des jeunes à un match. Je prends l'exemple ici d'un jeune, c'est un pur produit du club, il habite à 5 minutes d'ici et il a fait toutes ses classes ici. C'est un attaquant, il se débrouille pas mal mais c'est frustrant parce que l'année prochaine, il sera arrivé au bout, je ne pourrais plus le garder mais il n'aura pas eu sa chance en équipe première parce qu'on aura été chercher un français de troisième zone, du même âge, à qui on aura donné un crédit maximal. Et lui, il ne l'aura pas eu alors qu'il allait réussir en équipe première, je suis quasiment certain si on lui donne un peu de temps. Si on lui donne du temps, il va peut être réussir et qui sait, peut-être revendu 2 millions dans 2 ans. Pour un club, c'est un enrichissement extraordinaire. Il y a le fléau numéro 1, c'est celui des agents. C'est ça le problème. Le football n'existe plus que via ça. Les agents arrivent très tôt dans la carrière d'un jeune. Ils veulent être bien placé pourtant, ça fait perdre les fondamentaux.

-Vous pensez que l'argent a pris le pas sur le sportif dans les clubs ?

Oui. Le sport reste toujours à sa place mais c'est un élément incontournable qui fausse trop le jeu.

-Vous pensez qu'un club préférait vendre un bon joueur en faisant une grosse plus-value ou plutôt le garder afin d'avoir de meilleurs résultats sportifs ?

Ouais mais ça, c'est de la gestion. Le Sporting est l'un des seuls clubs à être en boni. Je pense qu'on est le 4 ou 5ème club au niveau de la stabilité financière. On a des personnes à la tête du club qui font ce job là. Oui, ça peut râler lorsqu'on voit des joueurs qui peuvent ramener une plus-value sportive être vendu parce que cela rapporte une plus-value financière, cette plus-value aide aux infrastructures, au bon fonctionnement. Le club, c'est une entreprise. Moi, je ne conteste pas ça. On achète Oshimen 3millions, on le revend 12 voire 15 avec les bonus. Le club fait une plus-value conséquente mais il faut construire le centre d'entraînement de l'équipe première, il faut construire un stade. Ici, il y a encore des travaux à faire. Il faut les financer tout en gardant l'équipe compétitive. Je ne veux pas être à la place des dirigeants.

-Pour un club belge, quel est la plus grande rentrée financière ?

Je ne connais pas les proportions mais il est certain que le statut est important. Le classement est fait sur les différents classements des dernières années, il y a un return fait par la FIFA en fonction de ton statut FIFA, il y a aussi le sponsoring qui est une grosse manne. On a plus de 400 entreprises avec qui on travaille. Il y a aussi le moteur achat-vente de joueurs et également, le stade. On ne remplit pas le stade, la capacité est de 15 000 mais on ne le remplit pas. C'est un peu un souci même si le nombre d'abonnés augmente, c'est mieux mais on n'a pas encore une grosse fédération populaire. C'est pour ça que le nouveau stade pourrait aider car il serait multifonctionnel et il permettrait de se rentabiliser par d'autres événements que le foot.

-Et vous ne pensez pas qu'en faisant jouer plus de jeunes de Charleroi, ça ferait ramener des gens?

Oui, j'y crois mais il suffit de voir le rayonnement de Dessoleil dans l'esprit des joueurs. Il vient du club mais il est parti pendant 2 ans avant de revenir. On l'a vendu, puis on l'a racheté. Je ne sais pas si tu te rends compte... Lui, c'est le carolo de la bande. C'est un enjeu important, il faut un attachement au club, de la reconnaissance. Maintenant, si on peut avoir des joueurs qui sortent du centre. Pour le moment, on a Wildemeersch qui a fait toutes ses classes ici. Je lui souhaite de réussir, ça fait deux exemples avec Dorian qui ont la culture carolo. Pour moi, un jeune qui a fait 4 5 ans ici, il est carolo pour moi. Il y a tout un axe autour duquel on va commencer à travailler dans 2 3 semaines, un projet socio-culturel autour de Charleroi. Pour que les garçons soient, tu vois...

-Quand vous allez prendre un jeune, vous allez lui inculquer les valeurs carolos?

Oui, on veut qu'il soit ici et qu'il sente une différence entre ici et ailleurs. Mais on a les grosses écuries qui viennent nous prendre les bons joueurs. Ici, j'ai perdu 23 grands talents, des top talents. Ca agace les dirigeants et ça m'agace. Colassin, qui est aux portes de l'équipe première à Anderlecht, il vient d'ici. Ce sont des garçons qui partent via des agents, ils arrivent à Anderlecht ou à Genk avec des étoiles dans les yeux et toi, tu les perds. Alors que ce sont des garçons, quand je suis arrivé ici il y a 5 ans, j'aurai misé toutes mes économies sur lui. Je suis sûr qu'il va réussir. Quand tu as réussi à convaincre tout le monde, la famille, etc, là, il y a un agent qui arrive et bam, qui le tape à Anderlecht. Et le gamin, il y va parce que le projet est un peu plus lourd et ça c'est moche pour nous. J'ai perdu 2 équipes en 3 ans. Pas des demi joueurs hein, mes top talents. On a toujours des joueurs un peu plus moyen, ce n'est pas ceux là qu'on est venu chercher.

-Pour vous, une saison réussie pour le Sporting, c'est quoi?

Pour le Sporting, il y a beaucoup de choses à dire. Je crois que l'idée, c'est le progrès, marquer des progrès. Au niveau des jeunes, on était 8ème, on vient de passer 7ème. L'idée serait de viser les 5 premières places. Pour l'équipe première, ce serait d'aller en Europe d'une façon ou d'une autre. Mais on sait que les résultats qui comptent, c'est la vitrine. Quand tu vas voir une vitrine, tu regardes le prix. Donc, ici, quand tu vas dans un club, tu regardes combien il est classé. Après, tu vas peut être t'intéressé à la manière dont ils jouent mais ce n'est pas le plus important. Medhi Bayat, c'est un homme de projets, c'est un homme qui mène 10 projets en même temps. Il faut avancer maintenant, il faut améliorer le centre d'entrainement par exemple. Pour l'équipe première également et pour le stade.

-Et également que des jeunes puissent accéder à l'équipe première?

Oui, ça, c'est notre souhait au Sporting. Mais après, on a toujours une petite grimace quand on voit un joueur adulte qui joue mais qui n'apporte pas plus qu'un jeune. C'est toujours la même rengaine. Il faut apprendre à donner les clés aux jeunes mais ça prend du temps parce qu'ils se trompent, etc... J'en ai 280 à l'académie mais combien vont réussir? J'en sais rien. Pourtant, je dois entretenir leur motivation. Donc, ce qu'on veut, c'est de former des jeunes avec des têtes bien faites pour qu'au moins, après dans la vie, il peut s'imposer quelque part et également, au niveau du foot, ils peuvent être à un bon niveau. Tu joues en D1 Amateur, c'est déjà bien. Ils peuvent faire des études en continuant à jouer au foot. Cela permet d'arrondir les fins de mois. Mais ce n'est pas ça qui fait notre réputation. Notre réputation, c'est quand un De Bruyne joue ou un Courtois joue.

-Et d'avoir eu Monsieur Defays qui revienne au club, ce n'est pas une motivation ?

Oui, avoir des anciens, c'est bien. Il y en a plusieurs ici. Alex Teklak, Toni Brogno et d'autres, c'est important parce que eux, ils ont l'identité et le statut d'anciens joueurs pro. Mais il n'y a pas de relation entre les jeunes et l'équipe pro, quelque soit le club. On essaye de créer des ponts mais cela ne les intéresse pas. Ce qui les intéresse, c'est l'argent, les points qu'ils vont prendre. Je ne vais pas dire qu'ils sont inintéressés mais ils n'y font pas attention. C'est la nature des choses. Tu sais que pour ton grade d'entraineur, c'est important de réussir pour toi, le service du club, ce n'est pas la priorité. C'est pareil dans la vie d'une entreprise hein. Donc, encore une fois, c'est la direction qui doit mettre en place les politiques. C'est la force de Genk, les hommes changent mais le projet reste le même. Le projet est là depuis plus de 20 ans. Ils restent dans la même ligne depuis 20 ans et ils s'en sortent pas mal.

Merci beaucoup pour l'entretien

Annexe 9

- Tout d'abord, pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

Alors, je suis responsable de la sélection provinciale, de toutes les sections provinciales, pour la Province de Namur. C'est une fonction « parallèle ». Mes fonctions à moi sont formateur foot-elite à Ciney. Il y a 5 FEE, fin, il y en avait 6, maintenant il n'y en a plus que 5 et c'est moi qui suis le formateur. Et je suis également coordinateur provincial pour la Province de Namur. Mais là, c'est pour faire le lien entre le département technique de Tubize et de tous les clubs de la Province de Namur. On essaye d'être à l'écoute des demandes des clubs et on est les premiers à y répondre.

- Et pour vous, qu'est ce qu'une bonne formation des jeunes dans le sport ?

Ca passe tout d'abord par une bonne éducation. Après, la formation, c'est avoir des formateurs qui sont compétents. On demande, à l'heure actuelle, de plus en plus de diplômes chez les formateurs. Je pense que, même si tout le monde n'est pas d'accord, je pense que c'est un bien quand même. Savoir comment s'adapter avec la catégorie d'âge que l'on va former. Ca, c'est super important à ce niveau-là. C'est un peu un tout. L'éducation, le formateur qui doit être compétent, l'envie des gamins qui doit être présent également. C'est avoir un suivi dès le plus jeune âge avec une progression, faire progresser. En passant des formats 2 contre 2, 3 contre 3, 5 contre 5, 8 contre 8 pour arriver au format à 11 contre 11 à partir des 13 14 ans.

Au niveau de la formation dans la Fédération Wallonie-Bruxelles, comment la jugez vous ?

Elle est ce qu'elle est à l'heure actuelle. Est-ce qu'elle est bonne ? Bah quand on regarde les noyaux des différentes équipes nationales de jeunes, il y a toujours un peu plus de joueurs provenant de la Flandre par rapport à ceux provenant de Wallonie. Je pense que le réservoir est plus important de ce côté-là et il y a beaucoup plus de clubs en Flandre qu'en Wallonie. C'est ce qui nous manque aussi. Le travail ne se fait pas en un an, ici, on recommence beaucoup de choses à ce niveau là et les résultats vont arriver aussi. Il y a de la qualité en Wallonie, certes un petit moins qu'en Flandre mais on y travaille.

- Comment pourrait on réduire cet écart entre la Wallonie et la Flandre ?

Tout simplement avec beaucoup plus de clubs professionnels en D1A. C'est ce qu'il nous manque. Des clubs francophones professionnels, il n'y en a pas beaucoup. Quand un jeune a de la qualité et qu'il veut jouer plus haut, il ira plus facilement dans un club néerlandophone car il en existe plus au niveau

professionnel que dans un club francophone. Quand on regarde le nombre de clubs professionnels en Belgique, sur les 24, je ne pense pas qu'il en existe une dizaine de clubs professionnels francophones. Mais bon, tout dépend des résultats de l'équipe première. Au mieux l'équipe première est bien classée, au mieux les jeunes peuvent progresser et également monter dans les niveaux. Je suis actuellement à Seraing au niveau des jeunes. On va passer en élites, cela veut dire que l'on va rencontrer Ostende, l'Antwerp, etc. Alors que l'année dernière, on devait se limiter aux clubs de la province de Liège. Pourquoi ? Parce que c'est l'équipe première qui est montée au niveau professionnel et donc, tous les jeunes montent aussi. Et on va avoir des matchs de toute autre facture et on va pouvoir progresser plus rapidement. C'est aussi le niveau qui fait progresser les jeunes et il y a de plus en plus de clubs huppés en ACFF et le niveau augmente de plus en plus en ACFF. Parce que les jeunes ont besoin d'avoir des matchs de qualité où il y a de la concurrence.

- Créer des compétitions entre les jeunes pour améliorer leur niveau ?

Oui, déjà là, ils ont essayé de le faire en division, au niveau de l'ACFF en faisant des séries 1, des séries 2 où voilà, en essayant de rassembler les clubs en fonction de leur niveau. Mais parfois, cela ne suffit pas. Il faut encore essayer de créer une division dite « Elite ACFF » où il y aura des matchs importants tous les we.

- Au niveau des infrastructures mises en place au niveau des jeunes, trouvez-vous qu'elles soient adéquates ?

Oui, elles peuvent être améliorées, c'est sûr et certain. On peut retrouver de plus en plus de terrains synthétiques à l'heure actuelle. Là, pour la formation, c'est l'idéal. Maintenant, il y a un certain nombre de jeunes dans les clubs et ces terrains sont fort demandés. Il y a les clubs voisins qui veulent également les louer, il y a des équipes qui se retrouvent sur des petites parties du terrain, ce n'est pas évident de faire des bonnes choses. En termes d'infrastructures, on se retrouve en manque. Et je me répète un petit peu mais quand on compare en Flandre où même en provincial, ils possèdent des terrains synthétiques, c'est autre chose

- Lors des différentes interviews que j'ai eues, on a évoqué le rôle des parents. Pour vous, les parents doivent rentrer en jeu pour la formation des jeunes ?

Bah voilà, les parents, le plus important, c'est qu'ils aient un suivi au niveau du gamin ou de la jeune fille. Parce que si il n'y pas de suivi, l'enfant ne peut pas se rendre aux entraînements et là, cela peut devenir problématique. Mais le souci à l'heure actuelle, c'est que les parents prennent de plus en plus

d'importance au sien d'un club. Les exigences des parents,… Les soucis qu'on peut avoir, c'est plus souvent avec les parents qu'on en a et moins avec les enfants car quand ils voient au niveau professionnel, ils s'imaginent très vite que le gamin pour y arriver très vite. C'est pour ça que dans certains clubs, les parents déposent les gamins et viennent les rechercher à la fin de l'entraînement. Les parents n'assistent plus aux entrainements. Cela permet de travailler plus librement pour les formateurs et même parfois par les gamins car la présence des parents peut leur mettre la pression car, il rentre dans la voiture, ils peuvent se prendre des remarques de la part des parents. Le principal, c'est qu'ils prennent du plaisir et parfois, la pression d'un parent peut déstabiliser l'enfant.

- Vous parlez de plaisir, il faut que le jeune prenne du plaisir en venant jouer au foot ?

Oui, c'est le moteur car quand on commence à aller aux entraînements avec les pieds de plomb, cela ne va pas. C'est pour ça qu'il faut avoir des entraîneurs de qualité qui sachent quoi faire en fonction de la catégorie dans laquelle ils forment. A chaque séance, il faut que le gamin se dise « je me suis bien plu et vite le prochain entrainement ». C'est ça qui va les stimuler et leur permettre d'être meilleur.

- Toujours au niveau de la formation, les aspects footballistiques sont travaillés mais est ce que d'autres aspects doivent être travaillé ?

A notre niveau, au niveau de l'ACFF, avec le foot-élite, on essaye de mettre des choses en place avec la prévention de blessures, l'apport d'un psychologue. Il y a des choses qui se mettent en place mais dans les clubs, ce n'est pas encore le cas car cela demande un certain budget et les clubs ne sont pas prêts à mettre ça en place. Mais je sais que dans les clubs professionnels, cela est mis en place. A Charleroi, il y a quelqu'un qui s'en occupe mais je ne pense pas que cela soit le cas. D'autres clubs vont vouloir investir dans autres choses. Cela dépend de chaque club. En ACFF, je ne pense pas qu'il y a beaucoup de clubs qui peuvent se permettre ça.

- Au niveau de la formation, pensez-vous que les clubs veulent développer les centres de formation ou pensez-vous que c'est juste pour répondre à des critères mis en place par l'ACFF ?

Ca dépend le club aussi. Oui, ils se doivent, par rapport aux critères de l'ACFF par rapport à la formation mais il y a ce cas délicat de la post-formation. Quand le jeune arrive à 17 18 ans, on se demande ce qu'on en fait. On lance les jeunes du club ou in va chercher des joueurs plus expérimentés. Cela dépend de l'attente des clubs et des ambitions. Il y a des clubs qui jouent sans pression et qui n'auront

pas peur de lancer des jeunes et d'autres qui font un peu moins confiance aux jeunes. Au niveau de l'ACFF, ils se doivent de suivre le plan de l'ACFF au niveau du format de jeunes par exemple.

- Lancer des jeunes en équipe première, cette décision doit venir de quel niveau de pouvoir ?

Pour moi, cela doit être l'entraineur qui doit décider mais voilà, les noyaux ne sont pas toujours fait par les coachs, Il y a parfois des dirigeants qui se doivent de répondre à des demandes, une montée ou une descente et pour des jeunes, c'est plus délicat de les lancer dans des situations comme ça et les coachs ne prennent pas ce risque-là. Je pars du principe que peu importe l'âge, si il est plus fort qu'un autre, pourquoi le jeune ne jouerait pas ? Mais voilà, certains dirigeants vont vouloir prendre des joueurs avec plus d'expérience ou plus connus

- Au niveau de la Fédération Wallonie Bruxelles, que seraient les éléments à améliorer hormis les infrastructures ?

Je me répète mais que chaque formateur suive des formations. Cela part des plus petits avec le Festifoot et aller vérifier que les formateurs réalisent bien ces activités car on remarque encore que certains ne maîtrisent pas cela. Il y a de plus en plus d'entraîneurs qui suivent les formations mais il y en a certains qui restent réticent car c'est un certain budget et un certain temps. Je pense que c'est plus simple pour les entraîneurs de suivre ces formations afin de mieux encadrer les jeunes.

- Merci beaucoup pour votre temps !

Annexe 10

	GRILLE EVALUATION - RUBRIQUE D	Points	
	GENERALITES		
D.1.1	**Réunion organisée en début de saison à l'attention des parents et joueurs + envoi du contenu et du signataire** Réunion organisée en début de saison à l'attention des parents et joueurs, expliquant les concepts sportifs et para-sportifs du club. La copie du contenu de la réunion et du signataire doit être envoyée au manager des labels. >> 30 points		Max 280 points
D.1.2	**Existence de fiches d'évaluations individuelles de joueurs, mises à jour et envoi exemple** Un exemple de fiche d'évaluation doit être envoyé. >> 20 points		
D.1.3	**Existence de matériel pédagogique de base en suffisance à tous les entraînements** Existence de matériel pédagogique de base en suffisance (plots et chasubles utilisés à tous les entraînements). >> 20 points		
D.1.4	**Respect des horaires d'entraînements hebdomadaires** Horaires d'entraînements hebdomadaires respectés - Entraînements toujours maintenus sauf circonstances exceptionnelles. Voir affichage de la grille hebdomadaire des entrainements (point A.12.2 du label 1 étoile*). >> 20 points		
D.1.5	**Utilisation d'infrastructures indoor en hiver et envoi détails** L'adresse et les détails de l'installation doivent être envoyés au manager des labels >> 30 points		
D.1.6	**Organisation d'une activité "Festifoot Day" avec les écoles de la commune** Organisation d'une activité "Festifoot Day" avec les écoles de la commune >> 40 points		
D.1.7	**Organisation d'une activité "FootFestival 100% Girls"** Organisation d'une activité "FootFestival 100% Girls" >> 40 points		
D.1.8	**Dépôt d'une candidature à l'ouverture d'un centre de cours (formation des cadres)** Dépôt d'une candidature à l'ouverture d'un centre de cours (formation des cadres) >> 30 points		
D.1.9	**Nombre de jeunes affiliés (<= U21) du club assurant l'arbitrage à domicile de rencontre 5c5 et 8c8** Des jeunes affiliés du club identifiés (<= U21) assurent l'arbitrage à domicile des rencontres 5c5 et 8c8 10 points par affiliés (maximum de 50 points)		
	VISION DE FORMATION ET PLAN D'APPRENTISSAGE		
D.2.1	**Application générale du document "Formation des jeunes en ACFF"** Application de la vision de formation de l'ACFF. >> 100 points		Max 400 points
D.2.2	**Application des recommandations en format de jeu à 2** Application des recommandations en format de jeu à 2. >> 50 points		
D.2.3	**Application des recommandations en format de jeu à 3** Application des recommandations en format de jeu à 3. >> 50 points		
D.2.4	**Application des recommandations en format de jeu à 5** Applications des recommandations en format de jeu à 5. >> 50 points		
D.2.5	**Application des recommandations en format de jeu à 8** Applications des recommandations en format de jeu à 8. >> 50 points		
D.2.6	**Application des recommandations en format de jeu à 11** Application des recommandations en format de jeu à 11. >> 50 points		