



HAL
open science

Infrastructures sportives et professionnalisation des Clubs de Football

Roland Hermann Bioñomo

► **To cite this version:**

Roland Hermann Bioñomo. Infrastructures sportives et professionnalisation des Clubs de Football. REVUE INTERNATIONALE DE GESTION ET D'ECONOMIE, 2020. <hal-03142212>

HAL Id: hal-03142212

<https://hal.science/hal-03142212v1>

Submitted on 15 Feb 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization



REVUE INTERNATIONALE DE GESTION ET D'ECONOMIE

SERIE A - GESTION / NUMERO 8 - VOLUME 2 – Juillet 2020

Déo-gratias T. RIBOUIS
Emmanuel C. HOUNKOU

Influence du contrôle interne sur la performance sociale des administrations publiques du Bénin

Cheikh Mbacké DIOP
Mouhamed El Bachir WADE

Le crowdlending pourrait-il constituer une alternative pour libérer les petites et moyennes entreprises (PME) sénégalaises des contraintes de financement bancaire : focus sur l'expérience d'IROKO Project ?

Vincent TACHOUOLA
Joseph Bruno NJAYA

Ethique et pratique comptable : une étude menée dans une PME au Cameroun

Marc Assalé Franck BOSSON

Impact de la stratégie de gestion des risques sur la performance des PME : une étude empirique en contexte ivoirien

Roland Hermann BIONIÑO

Infrastructures sportives et professionnalisation des Clubs de Football

Kofi MOWU

Facteurs déterminant la performance de remboursement dans les Institutions de Microfinance : état des lieux

Joachim Christel MBIDA

Comment accroître le portefeuille client de la banque tout en maximisant ses ventes ?

Série A

GESTION

N°8

Directeur de Publication :

Gérard CLIQUET (Université de Rennes 1 – France)

Rédacteur en chef :

Augustin Anassé Adja ANASSE (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Rédacteurs associés :

Roger GANDAHO (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Arsène KAHOU Bi (UJLG, Daloa – Côte d’Ivoire)

Moustapha SYLLA (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Secrétaires de rédaction :

Salimata DIABATE (dsalifr@yahoo.fr)

Adèle KORE (koreadele2002@yahoo.fr)

Julia N’ZO (julia_nzo@yahoo.fr)

Comité Scientifique :

Gérard CLIQUET (Université rennes 1 – France)

Augustin ANASSE (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Dwight MERUNKA (Université Aix-Marseille – France)

Jean NIZET (Université de Namur – Belgique)

Jean-Michel PLANE (Université de Montpellier – France)

Ababacar MBENGUE (Université de Reims – France)

Bertrand SOGBOSSI (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Jean-Paul MAMBOUNDOU (Université Omar BONGO, Libreville – Gabon)

Nadédjo BIGOU-LARE (Université de Lomé – Togo)

Abdoulaye OUATTARA (Université FHB, Cocody – Côte d’Ivoire)

Roger GANDAHO (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Serge BAYALA (Université Ouaga II, Ouagadougou – Burkina Faso)

Ibrahima DANKOCO (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Fatou SALL-DIOP (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Maurice FOU DA (Université de Douala – Cameroun)

Bassirou TIDJANI (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Marie-Thérèse UM-NGOUEM (Université de Douala – Cameroun)

Emmanuel C. HOUNKOU (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Judith GLIDJA (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Boubacar BAIDARI (CESAG – Sénégal)

Albéric TELLIER (Université de Caen – France)

El Bachir WADE (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

EDITORIAL

La politique éditoriale de la Revue Internationale de Gestion et d'Economie (RIGE) se définit par rapport à la nature des articles publiés et au lectorat visé.

La RIGE se veut le support d'un domaine scientifique mixte : Economie et Gestion. Dès lors, une série est dédiée aux travaux abordant les Sciences de Gestion (« Série A ») et une autre dédiée aux travaux traitant des Sciences Economiques (« Série B »). Cette mixité est recherchée aussi bien dans les approches théoriques que dans les démarches méthodologiques des articles qui y sont publiés. Ainsi, la RIGE cherche à encourager la production de connaissances pluridisciplinaires et offre une plateforme pour faire émerger des synergies entre les Sciences de Gestion, les Sciences Economiques et les autres Sciences.

La RIGE positionne sa ligne éditoriale sur les articles ayant une réelle contribution à la connaissance scientifique. Pour sa Série A, la RIGE privilégie les soumissions qui présentent les implications managériales de la recherche réalisée et ayant recours à des approches qualitatives et/ou quantitatives. Pour sa Série B, sont privilégiées les soumissions qui présentent les implications de politique économique après l'application des méthodes d'analyse quantitatives.

En outre, la RIGE vise un lectorat au-delà du cercle étroit des experts des questions traitées par les auteurs. De ce fait, les enseignants en Sciences Economiques, Sociales ou Politiques, en Sciences de Gestion, les managers d'organisations publiques, privées ou de l'Economie Sociale et Solidaire, les « chief economist » en poste dans l'administration, l'industrie ou le secteur financier etc., ainsi que les étudiants de ces différentes orientations demeurent des cibles privilégiées. La RIGE impose donc aux auteurs de rédiger leurs articles afin qu'ils puissent être lus et compris par l'ensemble de ce lectorat visé.

La RIGE tire sa légitimité dans la fréquence de ses parutions (deux numéros par an avec des numéros spéciaux entièrement thématiques), dans la pertinence du processus d'évaluation et de sélection des articles publiés.

Son ouverture et son implantation internationale se traduisent par la diversité des pays d'origine des auteurs et par la qualité des membres des comités scientifiques. Ainsi, environ une cinquantaine d'éminents chercheurs d'une dizaine de pays sont impliqués dans le processus d'évaluation des articles soumis à la RIGE.

Professeur Augustin Anassé Adja ANASSE



Infrastructures sportives et professionnalisation des Clubs de Football

Roland Hermann BIONOMO

Université de Yaoundé II (Cameroun)

(+237) 697 01 63 93

e-mail : bionomorh@gmail.com

RÉSUMÉ :

Les compétitions sportives sont des opportunités de développement des pays africains. Elles permettent d'accroître le potentiel infrastructurel nécessaire au bon déroulement des compétitions locales. En Afrique subsaharienne et particulièrement au Cameroun, ces évènements qui ont boosté l'économie de plusieurs pays, ne sont pas toujours mis à profit. À l'aube de la CAN de football 2021, cette recherche interroge l'impact du développement des infrastructures sportives et notamment les stades de football, sur la professionnalisation des clubs locaux. Une approche prospective de l'analyse de contenu du discours des acteurs a permis de répondre à cette problématique. La qualité des stades est un préalable pour un spectacle de qualité, mais des mesures rigoureuses doivent être prises pour que ces infrastructures déclenchent une réelle professionnalisation des clubs de football (CF).

Mots clés : Clubs – Football - Infrastructures sportives – Professionnalisation

ABSTRACT:

Sports competitions represent an opportunity for African countries. They increase necessary infrastructural potential for local competitions. In the sub-Saharan Africa countries and especially in Cameroon, these competitions which permit to boost economy of several countries in the world, are not capitalize. At the dawn of the football 2021 ACN (African cup of nation), this research questions the impact of the development of sports infrastructures particularly football fields, on the professionalization of local clubs. A prospective approach of the content analysis, of the speech football actors, permits to solve the question. Good stadiums are one of the require for football show quality, but rigorous measures must be taken to ensure that a real professionalization of football clubs.

Key words: Club - Football – Sports infrastructures – Professionalization

INTRODUCTION

Dans leur dynamique de développement, les États ont besoin d'assurer la professionnalisation des activités sportives pour les rendre plus attrayantes et rentables. Parti d'une visée sociale au départ, le sport révèle dès lors son caractère pluridimensionnel (Kontchou, 1998). Le déroulement de la CAN 2021 au Cameroun est l'occasion d'acquérir les infrastructures sportives d'envergure. Cette recherche postule d'entrée de jeux que ces investissements qui sont effectués depuis 2014, sont susceptibles de booster la professionnalisation des CF locaux.

La nécessité d'une convergence de régulation mondiale du sport professionnel permet de garantir l'équilibre financier des clubs (Dermit-Richard, Scelles et Evrad, 2019). D'après les principes du *fair-play* financier, cet équilibre impose aux clubs de ne dépenser que ce qu'ils possèdent et nécessite une forte assise en infrastructures sportives.

Pour résoudre le problème d'obésité au début des années 1990, l'augmentation des infrastructures sportives a permis à la Chine, de booster la pratique du sport au niveau national (Xiong, 2007). Sur le plan professionnel, la disponibilité des infrastructures sportives dans chaque sport, influence le choix de la discipline sportive (Hallmann, Wicker, Breuer and al. 2012). Par exemple, l'absence de piscine ou de terrains de tennis face à la multiplicité des stades de football impose aux athlètes le choix d'un sport à priori. Par conséquent, les athlètes pratiquant les disciplines dans lesquelles il n'y a pas infrastructures ont tendance à avoir des performances médiocres.

L'investissement dans les infrastructures sportives présente des effets avantageux à long terme (Nagy and Tobak, 2015). Le sport est un service du point de vue du développement urbain, or la promotion des services publics est importante pour le développement communautaire. Garant de la santé physique et de la cohésion sociale, il permet aussi d'être performant au travail, de parfaire son cadre relationnel et de mieux comprendre la société. Mais l'existence des facilités sportives en constitue la base.

Les développements ci-dessus sont à prendre avec prudence. Leur transposition impose de faire recours à la situation et au contexte. En Afrique subsaharienne, la majorité des championnats sont au début de leur professionnalisation. L'apport des infrastructures sportives est encore en définir, car cette étude avance qu'elles constituent un atout pour la transformation structurelle des CF.

Les stades de football constituent un vecteur de développement économique (UFPC, 2014). Si ailleurs les clubs sont propriétaires de leurs stades, la situation est différente en Afrique. Le football est un instrument à la disposition du politique (Martinache, 2010). La faible professionnalisation des clubs, amène les États à subventionner sa pratique en finançant directement les clubs, ou en construisant les stades. L'investissement infrastructurel revêt donc des enjeux multiformes, que seule la professionnalisation pourrait permettre de mettre en exergue (Fontanel, 2007).

Malgré ces dysfonctionnements, Les pays du Maghreb, l'Afrique du Sud, le Nigéria, l'Angola, la Guinée Équatoriale ou le Congo Démocratique, ont entamé la mutation des CF en les dotant des facilités sportives. La première étape de ce changement de paradigme est la mutation juridique (Dermit-Richard, 2013). Il s'agit d'un processus qui inclut la rationalisation des activités (Koski et Heikkada, 1998). C'est la mutation de l'ensemble des structures juridiques, qui permet de passer du statut d'association à celui de société.

Au Cameroun, cette recherche fait la synthèse de deux textes pour présenter le cadre juridique d'intervention : la Loi N° 2012/014 du 21 décembre 2012 portant loi des finances du Cameroun pour l'exercice 2013 et la Loi N° 2018/014 du 11 juillet 2018 portant promotion des activités physiques et sportives. Le premier admet une déduction de 5% du bénéfice imposable des entreprises, pour les dons et subventions allouées aux clubs participants aux compétitions nationales officielles d'élite, ou aux organismes agréés en charge de l'organisation des compétitions officielles... La seconde, prescrit en son article 40 alinéa 2, trois formes juridiques aux clubs sportifs professionnels : la Société Anonyme, la Société à Responsabilité Limitée et la Société d'Economie Mixte.

En Sciences de Gestion, l'évolution des clubs peut se faire par la professionnalisation (Bayle, 2005) ou par les modes de gestion (Fontanel, 2007). Dans le premier cas, la configuration s'applique aux fédérations et ensuite aux clubs ; et dans le second cas elle est définie suivant les stades développement (Tableau 1).

Tableau 1 : Configuration selon les modèles ascendants

Auteurs	Discipline	Assise théorique	Configuration
Bayle (2005)	Gestion	Management des organisations sportives • Structuration	4 étapes de structuration : • la première structuration • la spécialisation fonctionnelle • les hommes de coordination • la professionnalisation quasi généralisée
Fontanel (2007)	Gestion	Modèles de métamorphose • Stade de développement	5 stades de développement : • Le club associatif à structure informelle • Le club professionnalisé à structure formelle et centralisée • Les clubs SA reconnus à l'activité diversifiée • Les clubs médiatisés et recherchés • Les clubs à l'assise économique confortable

Source : Legrand (2010) à partir de Bayle (2005) et Fontanel (2007)

L'obligation de transformation des CF locaux peut se faire selon trois formes : la professionnalisation occupationnelle, la professionnalisation organisationnelle et la professionnalisation systémique (Dowling, Edwards et al., 2014).

Axée sur les dynamiques des sports collectifs, cette recherche appréhende la professionnalisation au sens des dynamiques managériales de Bayle (2000). La professionnalisation de la fédération induit par homothétie celle des clubs. Le cadre d'analyse empirique des CF se juxtapose à ceux de la fédération nationale, de la ligue et des autres acteurs impliqués dans les entretiens réalisés. Le processus de professionnalisation est fonction des jeux d'alliance entre les acteurs (Bayle, 2000).

Les approches par le changement organisationnel, la théorie de l'acteur stratégique et la théorie de la contingence permettent de mettre en exergue la complexité de l'adaptation contextuelle du schéma professionnel. Pour ce qui est de l'apport des infrastructures sportives à la professionnalisation, la théorie des ressources est mobilisée.

L'appropriation de ces courants théoriques, permet de poser la principale question de cette : *Quel serait la contribution du développement des infrastructures sportives dans la professionnalisation des CF ?* Autrement dit, cette recherche vise montrer l'intérêt qu'il y a à

investir dans les infrastructures sportives pour impulser la professionnalisation des CF. L'étude s'appuie sur la représentation que les acteurs se font de la situation actuelle et future.

Historiquement, ce n'est qu'à partir des années 2000 que la professionnalisation des CF a été imposée par la CAF et la FIFA. Les multiples retards observés dans la démarche impactent négativement la situation des clubs. En distinguant les infrastructures sportives spécifiques des autres, cette étude présente d'abord le cadre théorique (1.), la méthodologie utilisée (2.), la présentation des résultats (3.) et leur discussion (4.).

1. L'infrastructure sportive : un levier de professionnalisation des clubs sportifs

Les travaux sur la professionnalisation justifient ce processus par l'existence des facteurs comme les conflits de leadership, la prise de décision, la spécialisation, la popularité, les ressources financières, etc. (Ruoranen, Clausen and al., 2018). Ces causes qui semblent être fonction du contexte s'apprécient différemment en fonction des facteurs de contingence locaux. La présence des supporters les jours de matchs est conditionnée par l'existence d'infrastructures de qualité. Cette présence constitue à la fois une source de revenus et un déclic pour les recettes fatales et pourrait permettre de stimuler professionnellement le fonctionnement des clubs (OS).

La présentation conceptuelle permet le cadre des concepts mobilisés. Les approches stratégiques des acteurs, de la contingence, du changement organisationnel et de la dépendance envers les ressources permettent de positionner cette recherche dans le champ de la Gestion.

1.1. La portée de l'investissement en infrastructures sportives

L'investissement représente toute dépense sur une courte durée et dont on espère des recettes avenir étalés sur plusieurs années supérieures au décaissement initial. Il est généralement réalisé sur les immobilisations physiques ou immatérielles et les infrastructures sportives se classent dans la première catégorie.

L'infrastructure tout comme les autres biens physiques, présente certaines caractéristiques, dont l'indivisibilité, la non-substituabilité, l'immobilité ou la polyvalence (Jeanreneau, Frey, Wunderle, Wunderle and al., 1999). On distingue les infrastructures de transport, de communication, médicales, environnementales, sportives, etc. il s'agit d'un élément nécessaire à la production qui favorise la productivité. L'investissement y afférent entraîne généralement d'autres investissements importants (routes, télécommunications, aéroports), et renforce l'image de la localité et la qualité de vie.

Les infrastructures sportives sont censées contribuer à la croissance économique des localités d'implantation. La prégnance d'infrastructures dans un sport justifie que l'on s'engage dans sa pratique. L'infrastructure sportive a un impact considérable sur l'emploi et l'industrialisation (Jeanreneau, Frey and al. 1999). Aux États-Unis, l'impact des stades de base-ball, de basket-ball et football sur ces variables et l'entrepreneuriat, ont fait l'objet d'études similaires (Baade, 1996 ; Baim, 1994 ; Rosentraub, 1997 ; Baade and Dye, 1988, 1990).

Le stade permet de développer l'image de marque. Les investissements engagés dans ce sens accroissent la valeur patrimoniale du club et les recettes à venir. En France, pour la saison 2012-2013, l'Allianz Riviera de Nice, les stades de Bordeaux Atlantique, du Vélodrome à Marseille et de stade Geoffroy Guichard à Saint-Étienne ont généré 263 Millions € de retombées, soit une croissance de 49 % par rapport à la saison 2010-2011, tandis que les emplois étaient en net augmentation de 1 352 à 2 288 employés (UFPC, 2014).

Au-delà, la pratique du football qui a une visée économique doit se professionnaliser pour être plus populaire et attirer les investisseurs. Il y a donc matière à réadapter les objectifs de cette mutation, aux attentes et à la perception des acteurs locaux. L'étude préliminaire a par exemple montré que la disponibilité des stades peut ramener les supporters et booster les recettes fatales⁸.

Au Cameroun, l'infrastructure sportive permet de construire un cadre dans lequel les besoins élémentaires des clubs sont satisfaits. Ces besoins sont tournés vers la quête de performance, la démocratisation du sport et la résolution de certains problèmes sociaux (Nagel, Schlesinger, Bayle and al. 2015). Les clubs mythiques (Canon de Yaoundé, Tonnerre Kalara Club, Union de Douala, ...), ne disposent même pas d'un centre d'entraînement malgré leur passé glorieux.

Les résultats des travaux menés sur le rôle des infrastructures sportives tournent autour des facteurs précédemment cités, malgré le rôle que jouent les stades dans le fonctionnement des clubs. Aux États-Unis, Baade et Dye (1990) obtiennent le résultat selon lequel la présence d'un stade n'influence pas le niveau de revenu (production) des villes étudiées. Sur le plan de l'emploi, le résultat reste le même. L'accroissement des stades ne booste pas suffisamment les dépenses directes pour stimuler la création d'emploi (Baade et Sanderson, 1997). Le résultat obtenu par Baim (1994) à ce niveau est mitigé. En supprimant la variable « nombre de stades », il aboutit à une influence significative des équipes professionnelles sur l'emploi. Quant à

⁸ Recettes liées au caractère multi-produit du sport (sponsoring, droits télévisés, subventions, merchandising, buvettes, cotisations, etc.).

l'attractivité économique, les résultats de Baade et Dye (1998) confirment sans ambages que les infrastructures sportives n'influencent pas l'activité économique.

Hallmann, Wicker, Breuer and al. (2012) présentent dans le modèle théorique qu'ils utilisent deux types de facteurs : les facteurs socio-économiques et individuels (le temps, le revenu, le capital humain, l'âge, la nationalité, et le genre) et les facteurs infrastructurels (les salles de sport, les terrains de sport, les piscines, les parcs et les cours de tennis). En ce qui concerne les facteurs infrastructurels qui nous intéressent, le modèle suppose qu'ils influencent significativement la pratique des sports concernés. La présence des salles de sport entraîne une faible pratique du football, par contre les terrains de jeux sont positivement corrélés avec la pratique du football. Dans le même ordre d'idées, Nagy et Tobak (2015) concluent que le débat sur les facteurs infrastructurels est mitigé. Par exemple, la présence de certains facteurs entraîne la faible utilisation des autres en fonction des facilités d'accès.

1.2.L'intérêt de la professionnalisation des CF

La professionnalisation est le processus de transformation d'une structure amateur en structure professionnelle (Fontanel, 2007). Il s'agit de rationaliser l'organisation des actions collectives, en vue de produire les activités sportives (Dermit-Richard, 2013). Même si l'organisation conserve son statut amateur, elle est professionnelle si les réalités suivantes sont perceptibles : rationalisation des techniques d'entraînement, activité à but lucratif et structuration institutionnelle de la profession.

En s'appuyant sur la sociologie, le management et la littérature en management sportif sur la professionnalisation, Dowling, Edwards, and Washington (2014) classent la professionnalisation en trois catégories :

La professionnalisation organisationnelle : transition du statut d'amateur et de bénévole vers une augmentation des activités commerciales ;

La professionnalisation systémique : prise en compte des facteurs extérieurs qui influencent le fonctionnement de l'organisation ;

La professionnalisation occupationnelle : transformation des occupations en profession.

Dans le cadre de cet article, la professionnalisation organisationnelle est retenue. Elle est plus adaptée à un contexte de structuration embryonnaire comme celui du Cameroun. Cette

transformation structurelle peut s'expliquer par la demande (nécessité du marché) ou par les pouvoirs publics qui a en période difficile sollicite la rationalisation des dépenses. Ruoranen, Clausen, Nagel and al. (2018) présentent les causes de la professionnalisation à trois niveaux : les causes endogènes et les causes exogènes internes et externes aux OS. Plus précisément, Nagel, Schlesinger, Bayle and al. (2015), spécifie la nature de ces causes par l'augmentation des exigences et les besoins en ressources financières. Il y a également l'arrivée des medias, des sponsors et des investisseurs.

Des facteurs de blocage sont également présents dans la littérature. Trois freins à la professionnalisation sont présentés : le rôle du mode de gouvernance, l'influence de la présence presque exclusive des bénévoles et la qualité des installations (Sarah, 2012). Ce dernier point justifie l'objet de cette recherche.

La gouvernance aussi est un obstacle, car il est difficile de fédérer les aspirations conservatrices et le manque d'ambition des dirigeants avec le changement organisationnel (Dermit-Richard, Scelles et Evrad, 2019). Que ce soit les dirigeants ou les techniciens bénévoles, le partage du pouvoir met en avant la non-professionnalisation de l'activité, car les bénévoles ont une représentation très différente de la réalité (perte de la valeur du bénévole, évolution des attentes du public et augmentation du niveau international). Enfin, les associations amateurs ont généralement des infrastructures vétustes. C'est à ce niveau que l'étude s'avère intéressante ; ce qui devrait booster la professionnalisation serait la dotation infrastructurelle des clubs.

Le type de transformation retenue dans cette recherche s'effectue donc en trois dimensions (Legay, 2001 ; Robinson, 2007) :

La professionnalisation des activités : définition des objectifs et développement des mesures pour les atteindre.

La professionnalisation des individus : augmentation du nombre d'employés rémunérés et de la compétence des bénévoles.

La professionnalisation des processus de la structure : elle s'applique à la fois sur les processus de centralisation et hiérarchique de prise de décision.

Dans une dimension élargie, la définition juridique du professionnel intègre le critère de rémunération et la notion de compétence. Elle désigne le renforcement de l'efficacité et la rationalisation de son activité c'est-à-dire une liaison claire entre objectifs, moyens, résultats et évaluation (Fontanel, 2007).

Les résultats de Ruoranen, Clausen, Nagel and al. (2018) recense comme facteurs exogènes : la pression des partenaires sportifs et de la société, le partage des revenus et la compétition avec les autres OS. Par contre les facteurs endogènes recensés sont : les pratiques de gestion, la commercialisation, le leadership, la culture organisationnelle, le développement et le soutien financier, le partage de connaissances et les dynamiques du processus de professionnalisation.

Les mêmes causes sont observées dans le processus de professionnalisation des Fédérations suisses (Clausen, Bayle, Giauque and al., 2018). Les causes des changements organisationnels peuvent provenir des facteurs propres à l'organisation (endogènes) ou des facteurs internes ou externes à l'organisation (Nagel, Schlesinger, Bayle and al., 2015). Ces facteurs d'exogénéité ou d'endogénéité sont des déterminants des changements observés dans les clubs sportifs.

Les travaux de Ruoranen, Klenk, Schlesinger and al. (2016), structurent les caractéristiques de la professionnalisation en trois groupes : changement de philosophie managériale, différenciation et spécialisation par fonction et utilisation des techniques managériales. À présent le cadre théorique qui suit, permet de situer cette recherche dans l'évolution des débats sur les transformations organisationnelles.

1.3.Le cadre théorique

Il n'existe pas réellement de théories sur « l'économie et la gestion du sport ». La plupart des études sur les OS, sont soit descriptives ou limitées dans leur objet (Fontanel, 2007). Le risque qu'implique le football, et le contexte dans lequel s'opère la transposition des théories empruntées présentent une fiabilité très faible. Le débat théorique sur la professionnalisation des clubs sportifs convoque pour cette étude la théorie de l'acteur stratégique, la théorie du changement organisationnel et la théorie de la contingence. Elles permettent d'illustrer les dynamiques stratégiques, contextuelles et structurelles auxquelles les clubs font face, en se professionnalisant. La théorie de la dépendance envers les ressources permet d'élaborer le cadre théorique qui rend possible l'appréhension d'un lien entre investissement en infrastructures sportives et professionnalisation des CF.

Dans la théorie stratégique de l'organisation, Crozier et Friedzberg (1977) constatent que les « *jeux d'acteurs* » peuvent conduire à des situations conflictuelles. Ce type de relation entre les acteurs est généralement observée tout au long du processus de professionnalisation. Deux concepts sont mis en avant : l'ajustement et la cohérence. Les comportements ne sont pas uniquement fondés sur la cohérence systémique. Pour mieux comprendre les interactions des acteurs dans la dynamique collective, il faut tenir compte de leurs stratégies. Ces stratégies se construisent en fonction des avantages concurrentiels et des types de relation dans lesquelles ils sont impliqués. L'analyse tourne donc autour des jeux de pouvoir, car en situation d'incertitude comme le football, les failles, les insuffisances techniques et les pressions poussent ces derniers à surpasser leurs limites.

Pour se professionnaliser, le club a besoin de définir ses caractéristiques (Fontanel, 2007). Le recours à la théorie de la contingence et notamment son application aux clubs sportifs a été démontré (Auge, 1998). D'après les fondateurs de ce courant ; (Lawrence et Lorsh, 1967), elle identifie les variables qui ont un impact majeur sur la structure de l'OS. Les caractéristiques de contexte ou de situation peuvent poser des contraintes auxquelles il faut s'adapter. La professionnalisation été une stratégie de croissance, la contingence nous a semblé utile pour comprendre par quels mécanismes ce phénomène influence na nouvelle structure adoptée (Godener, 1996).

Une page du management stratégique s'ouvre ici : le courant du changement. Il permet de mettre en évidence les facteurs du changement dans l'évolution des clubs (Fontanel, 2007). Il s'agit de décrire la manière dont ce changement pourrait s'opérer lors du processus de professionnalisation. Dans cette recherche, le changement doit être perçu comme une évolution de l'organisation d'un point « A » pour un point « B » (Demers, 1999).

La théorie de la dépendance envers les ressources permet de mettre en lumière la problématique de cette recherche. Elle permet de valoriser les ressources valorisables, rares et non identifiées (*VRIS*), pour mettre en place des rentes ricardiennes et un avantage comparatif concurrentiel soutenable (Wernerfelt 1984). Dans la dynamique du contexte africain où les ressources financières sont rares, la possibilité d'avoir un stade qui appartient au club peut booster la transformation structurelle.

La revue de la littérature faite, la rareté des travaux sur la relation entre infrastructures sportives et professionnalisation des clubs sportifs, impose d'utiliser une méthode qualitative puisque les travaux sur la professionnalisation portent généralement sur les fédérations nationales.

2. La méthodologie

La recherche qualitative cadre bien avec l'objet de cette recherche. Il s'agit d'une étude de cas multiple dans laquelle les acteurs donnent leur avis sur les attentes et la perception qu'ils ont du phénomène étudié. Le design de la recherche, la sélection des cas, la collecte des données et leur traitement sont présentés.

2.1. Le design de l'étude de cas multiple

Le championnat camerounais est très pauvre et les CF ne présentent pas de documents permettant de juger de leur évolution dans le temps. Fort de ce constat, la nature de cette étude est qualitative. Pour collecter les données, nous avons mené une analyse de contenu qualitative à partir d'une étude de cas multiple (Eisenhardt, 1989 ; Dumez, 2013), basée sur la *théorisation ancrée* (Meliani, 2009). Au moyen de 8 entretiens semi-directifs et 6 entretiens complémentaires, les données ont été collectées sur le phénomène étudié. Les entretiens ont été effectués avec les dirigeants administratifs et techniques des clubs, les responsables de la Fédération, la Ligue, du ministère, de la direction technique nationale et des journalistes. Parmi les interviewés, 14 étaient des hommes et un seul a été fait avec une femme. Sur les 8 entretiens avec les clubs, 6 ont été enregistrés en face à face et 2 par téléphones. Pour les autres entretiens, 4 ont été enregistrés en face à face et 2 par téléphone. Certains interviewés ont été en mesure de nous fournir des informations au-delà de la période étudiée, car ils étaient en poste depuis très longtemps (plus de 10 ans). Cependant dans le but comprendre comment les infrastructures sportives peuvent booster la professionnalisation des CF, les entretiens ont été faits de manière prospective sur la période 2011 (date du premier championnat professionnel) à 2017 (date du dernier championnat terminé avant les entretiens). Malgré l'absence de documents, quelques sources d'informations complémentaires obtenues lors des entrevues ont permis de compléter l'analyse.

2.2. La sélection des cas

Dans une approche choisie raisonnée, deux critères ont été utilisés pour sélectionner les 8 cas : le type du club et la division d'élite. Concernant le premier critère, les 33 clubs évoluant en

divisions 1 et 2 sur les saisons 2016 et 2017, pendant les deux années précédentes celle de l'étude, ont été regroupés suivant l'approche de Tado (2016). Il y a eu 11 clubs communautaires, 20 clubs présidentiels et 2 clubs d'entreprise. Les clubs associatifs ont été exclus de l'étude, car les deux premières divisions sont censées être professionnelles depuis 2011. Nous avons donc sélectionné : 3 clubs communautaires, 3 clubs présidentiels et les 2 clubs d'entreprise. Pour le deuxième critère, deux divisions constituent le football professionnel au Cameroun. Pour plus de représentativité, en première nous avons choisi 6 clubs et en deuxième 2 clubs. La principale difficulté rencontrée tient au refus de répondre de certains responsables. Il a fallu recourir à des connaissances pour faire coopérer les enquêtes.

2.3.La collecte des données

La collecte des données s'est tenue de Mars à Septembre 2018. L'ensemble des 14 entretiens avec les dirigeants de clubs et ceux des organisations nationales de gestion du football. Comme précisé plus haut, 10 ont été enregistrés en face à face et 5 par téléphone. Les données ont été collectées par le chercheur lui-même. Après avoir contacté tous les clubs via les différents moyens de communication, plus des 3/4 n'ont pas donné de réponses. Il s'agissait essentiellement de ceux contactés par mail. Pour plus de crédibilité, les tableaux 1 et 2 récapitulent les caractéristiques des entretiens effectués.

Tableau 2 : Les caractéristiques des entretiens avec les clubs

Codes des entretiens	Clubs interviewés	Fonction du répondant	Durée
E1	BAMBOUTOS DE MBOUDA	Directeur administratif	01 H 35'
E2	TONNERRE KALARA CLUB	Directeur Général	00 H 45'
E3	UMS DE LOUM	Secrétaire Général	01 H 49'
E4	NEWS STAR DE DOUALA	Président	00 H 45'
E5	AS FORTUNA	Président	00 H 50'
E6	AS ETOA MEKI	Président délégué	01 H 12'
E7	COTON SPORT DE GAROUA	Coach et Son Adjoint	00 H 45'
E8	ASTRES DE DOUALA	Secrétaire général	01 H 05'

Source : Nos données collectées

Tableau 3 : Les caractéristiques des entretiens complémentaires

Codes des entretiens	Structures	Fonction du répondant	Durée
E9	LFPC	Responsable des compétitions	01 H 30'
E10	LFPC	Responsable de la communication	00 H 45'
E11	FECAFOOT	Secrétaire général	00 H 45'
E12	SKY ONE RADIO	Journaliste sportif	01 H 25'
E13	DTN	DTN N° 3	01 H 30'
E14	MINSEP	DDSHN	00 55'

Source : Nos données collectées

Les autres données ont été collectées via les sites internet, les réseaux sociaux, la presse nationale et internationale, l'observation, un rapport annuel d'un club et deux budgets prévisionnels de deux clubs obtenus auprès de la Ligue. Nous avons également participé à des séminaires et des réunions sur des questions en rapport avec l'objet de cette étude.

2.4.Le traitement des données

Après, la retranscription des enregistrements qui a été faite sur Microsoft Word 2010, les copies des entrevues ont été importées sous N-VIVO 10. Deux approches ont été adoptées pour coder les données : le codage déductif ou codage à priori dans lequel l'on a créé des codes appelés « *Tree nodes* » (et des *child tree node*) (Miles et Hubermann, 2012). Ensuite le codage inductif qui s'est déroulé au fur et à mesure de l'exploitation, où des codes appelés « *Free nodes* » ont été créés progressivement (Corbin et Strauss, 1990). Chaque verbatim a fait l'objet d'une exploitation minutieuse et a été intégré au (x) nœud (s) (*nodes*) correspondant (s). Au cours de chaque phase, les thèmes ont été tenus à proximité du matériel pour éviter de perdre toute information et en gardant à l'esprit que la raison à produire devrait être ancré sur les données collectées.

3. Les résultats de la recherche

Malgré son caractère social, le football revêt un aspect tout à fait exceptionnel, pour le cas du Cameroun. Il permet de créer la valeur d'autant plus que la principale ressource que le spectacle sportif produit (la billetterie), vient remettre au bout du jour la problématique de la professionnalisation du sport. Cette principale recette devrait être régulière, même si elle n'est pas nécessairement élevée.

stade de football représente un investissement stratégique qui permettrait aux CF d'avoir des retombées à long terme.

Pour finir, il y a aussi le courant du changement organisationnel qui limite l'atteinte de notre objectif. Les acteurs doivent comprendre comment s'opère le changement et l'adapter aux clubs pour atteindre la professionnalisation. Il doit être perçu comme une évolution et non comme un obstacle auquel il faut faire face (Demers, 1999).

L'un des acteurs signale que : « *Bamboutos, dont le stade de Mbouda est fermé, doit aller recevoir ses matchs à Douala, à Kouékong, à Limbé. Donc le club se déplace à toutes les journées et engrange des dépenses supplémentaires* » (Entretien E1). Le standing des infrastructures impacte donc sur la qualité du spectacle et les droits de retransmission. Si les stades sont bons, les spectateurs viendront. Mais tous ces stades sont fermés depuis déjà quelque temps en prélude à la prochaine CAN organisé au Cameroun (initialement prévue en 2019, et finalement reporté en 2021, pour manque d'infrastructures adaptées) : « *Aujourd'hui, le football professionnel fait face à l'indisponibilité des stades, tous les stades qui peuvent accueillir le spectacle dans des conditions à peu près acceptables sont fermés* » (Entretien E9). Un autre, décrit une situation qui restée longtemps présente dans l'arrière-pays : « *Quand vous voyez même les stades, ce sont des stades soient poussiéreux, soient boueux. Ce n'est pas du gazon* » (Entretien E10). L'Entretien E11 réaffirme que : « *nous avons des problèmes de stade et on ne peut retransmettre un match en direct que lorsque nous avons la structure adéquate* ». Cette perception montre bien le rapprochement qu'il y a entre les stades de football et l'évolution des clubs.

Les résultats ci-dessus, confirment partiellement des ceux obtenus précédemment dans les travaux de Baade et Dye (1990), Baim (1994), Baade et Sanderson (1997), Baade et Dye (1998), Hallmann, Wicker, Breuer and al. (2012) et Nagy et Tobak (2015). L'existence de certaines infrastructures sportives ou des infrastructures dans certaines disciplines, ne garantit par leur pratique. À titre d'exemple, le Cameroun dispose des stades depuis plusieurs années, mais les championnats professionnels continuent de se pratiquer sur des terrains inappropriés.

Par contre, en ce qui concerne les facteurs explicatifs de la professionnalisation des CF, nos résultats ne peuvent pas confirmer ceux de Nagel, Schlesinger, Bayle and al. (2015), Ruoranen, Klenk, Schlesinger and al. (2016), Ruoranen, Clausen, Nagel and al. (2018) et Clausen, Bayle, Giauque and al. (2018). Ceci est dû au fait que les études sur le rapprochement entre infrastructures sportives et professionnalisation des CF sont rares. Mais en ce qui concerne les

facteurs que la littérature rapproche pour booster la professionnalisation, les résultats se sont toujours avérés négatifs. Ceci voudrait peut-être dire (comme le souligne nos résultats) que la construction des stades et des autres infrastructures sportives peut stimuler la professionnalisation des CF au Cameroun

4. Interprétations des résultats et perspectives pour l'émergence

Le niveau de développement justifie les retards observés dans la construction des infrastructures en général. La gestion clanique, tribale, amatrice permettent de justifier un certain nombre d'affirmations faites par les acteurs. Il est du temps où seul l'État finançait encore le sport. De nos jours, l'on est passé, d'un modèle étatique à un modèle où le club crée ses propres ressources.

Ce modèle a besoin que les conditions de son opérationnalisation soient réunies. Au Cameroun le football est encore un instrument d'ajustement à la disposition du politique (Martinache, 2010). Dans le football amateur, les compétitions de vacance sont généralement organisées pour affirmer la suprématie d'une élite dans sa localité. Or on aurait pu profiter de ces événements pour doter à chacun de ces villages, des mini stades de football.

La perspective d'une économie capable de soutenir le sport devrait être la priorité du gouvernement camerounais. Pour l'instant, les conditions ne sont pas réunies pour que cela se produise. Ceux qui doivent contribuer au développement professionnel des infrastructures du football n'ont pas le pouvoir d'achat nécessaire (les supporters).

La structuration originelle des clubs camerounais s'appuie plus sur des bases ethniques et tribales que sur des critères managériaux et objectifs. Mais, ce modèle a perdu de sa superbe, car le contexte actuel ne se prête pas à ce mode de gestion. La théorie des organisations africaine introduit certes l'irrationalité liée aux mœurs et coutumes locales ; mais elle n'exclut pas le fait qu'une grande partie du processus de transformation structurelle des CF dépende des principes du management classique.

Le football est un secteur porteur et peut donc constituer à l'exemple d'un pays comme le Brésil, un outil de développement pour le Cameroun, au moment où il se prépare à accueillir la compétition la CAN 2021. Il est donc opportun, de prendre des mesures qui permettront d'impulser la professionnalisation organisationnelle des CF (Dowling, Edwards, and Washington, 2014).

Les clubs camerounais étant très pauvres, les retombées de la CAN 2021 (les stades), doivent permettre de soutenir de manière durable leur transformation structurelle. Dans un modèle assis sur des infrastructures sportives, les joueurs se développent plus facilement et leurs performances tendent à être garanties. Il s'agira de donner aux clubs les moyens de professionnaliser les activités, les individus et les processus structurels (Legay, 2001 ; Robinson, 2007). Les stades de qualité comme ceux qui vont accueillir la CAN 2021, seront à même de fournir un cadre propice au développement à la professionnalisation des clubs.

Le discours des acteurs qui est essentiellement favorable à cette logique, révèle qu'une telle possibilité est étudiée en interne, mais que le gros de la décision dépendra entièrement de l'État, de ce qu'il fera des stades après la CAN. L'on note à ce niveau l'inertie, l'attentisme et l'immobilisme des acteurs du football.

CONCLUSION

Les recherches sur les CF sont rarement développées en Afrique et les études existantes se focalisent plus sur la gouvernance. Il est clair que les études précédentes ont identifié les facteurs de blocages de la professionnalisation (Clausen, Bayle, Giauque and al., 2018). D'autres ont arboré dans ce sens, mais se sont plutôt appesanties sur la description des causes qui justifient à un moment où à un autre ce processus de mutation (Ruoranen, Clausen, Nagel and al., 2018 ; Nagel, Schlesinger, Bayle and al., 2015). L'objectif de cet article était de montrer l'intérêt qu'il y a à investir dans les infrastructures sportives pour impulser la professionnalisation des CF. De tous les facteurs testés dans la littérature, la présence des infrastructures sportives permet de prédire l'intensité de la pratique des disciplines sportives. Mais aucune étude ne montre l'apport de ces investissements à la professionnalisation des clubs sportifs en général et des CF en particulier. Néanmoins les résultats obtenus montrent qu'il y a un réel intérêt à questionner cet aspect des choses. Le contexte africain étant complexe, le choix d'étudier ce phénomène au Cameroun permet souligner l'importance de la contingence, des changements organisationnels et des interactions stratégiques entre les acteurs.

Au terme de cette recherche, tous les facteurs testés pour montrer leur apport à la professionnalisation des OS se sont avérés non significatifs. Le choix d'interroger l'apport des infrastructures sportives et notamment les stades, ne vient-il pas ouvrir le débat sur la recherche des nouveaux facteurs empiriques pouvant expliquer la métamorphose structurelle des OS en Afrique ?

BIBLIOGRAPHIE

AUGE B. (1998), *La formalisation de la gestion des clubs sportifs : un essai d'observation et d'interprétation*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Montpellier II, 393 p.

BAADE R. A. (1996), « Professional Sports as Catalysts for Metropolitan Economic Development », *Journal of Urban Affairs*, Vol. 18, n° 1, pp. 1-17.

BAADE R. A., DYE R. F. (1988), « An Analysis of the Economic Rationale for Public Subsidization of Sports Stadiums », *Annals of Regional Science*, Vol. 22, n° 2, pp. 37-47.

BAADE R. A., DYE R. F. (1990), « The Impacts of Stadiums and Professional Sports on Metropolitan Area Development », *Growth and Change*, Vol. 21, n° 2, pp. 1-14.

BAIM D. V. (1994), *The Sport Stadium as a Municipal Investment*, Greenwood Press, London.

BAYLE E. (2000), « La dynamique du processus de professionnalisation des sports collectifs : le cas du football, du basket-ball et du rugby », *STAPS*, n°52, pp. 33-60.

BAYLE E. (2005), « Management des OS. Contributions à l'analyse du management d'organisations hybrides », Habilitation à Diriger des Recherches, Document 2 - Mémoire.

CLAUSEN J., BAYLE E., GIAUQUE D., RUORANEN K., LANG G., NAGEL S., KLENK C., SCHLESINGER T. (2018), "Drivers of and Barriers to Professionalization in International Sport Federations", *Journal of Global Sport Management*, Vol 3, n° 1, pp. 37-60.

CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.

DEMERS C. (1999), « De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », *Revue Gestion*, Vol. 24, n° 3, pp. 131-139.

DERMIT-RICHARD N. (2013), « L'évolution juridique des CF : de l'association à la société commerciale », *RIMHE*, n°6, pp. 36-51.

DERMIT-RICHARD N., SCELLES N., EVRARD B. (2019), « Gouvernance des CF professionnels, Entre régulation et contrainte budgétaire », *Revue Française de Gestion*, Vol. 2, n° 279, pp. 53-72.

DOWLING M., EDWARDS J., WASHINGTON, M. (2014), « Understanding the concept of professionalisation in sport management research », *Sport Management Review*, Vol. 17, n° 4, pp. 520–529.

DUMEZ H. (2013), « Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas ? », *Le Libellio d'AEGIS*, Vol. 9, n° 2, pp. 13-26.

EISENHARDT K. M. (1989), “Building Theory from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, Vol. 14, n° 4, pp. 532-550.

FONTANEL G. (2007), *Les transformations structurelles des clubs sportifs : recherche d'un cadre d'analyse approprié à leur gestion*, Thèse de doctorat en Science de gestion, Université de Lyon.

GODENER A. (1996), *La survenue des seuils organisationnels dans les petites et moyennes entreprises industrielles en croissance*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université Pierre Mendès France - Grenoble II, 364 pages.

HALLMANN K., WICKER P., BREUER C., SCHÖNHERR L. (2012), « Understanding the Importance of Sport Infrastructure for Participation in Different Sports Findings from Multi-Level Modeling », *European Sport Management Quarterly*, pp. 1-20.

JEANRENEAU C., FREY R. L., WUNDERLE N., WEINMANN G., MONNIN P. (1999), *L'impact économique des manifestations sportives : Bilan des connaissances*, Rapport à l'attention de l'Office fédéral du sport, 99 p.

KONTCHOU B. (1998), *Le financement du Sport au Cameroun de 1960 à 1994*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Yaoundé II, 274 pages.

KOSKI P., HEIKKALA J. (1998), « Professionalization and Organizations of mixed Rationales : The Case of Finish National Sport Organizations », *European Journal of Sport Management*, n°1, pp. 7-29.

LAWRENCE P., LORSCH J. (1967), *Organizations and Environment : Differentiation and Integration*, Boston : Harvard University Press.

LEGAY A. (2001), « La professionnalisation de l'emploi associatif » (Professionalisation of employment in voluntary organisation), *Document CEREQ*, n°158.

LEGRAND C. (2010), *Dynamique stratégique des OS et modes de régulation*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 578 pages.

LOI N° 2012/014 du 21 Décembre 2012 portant loi des finances du Cameroun pour l'exercice 2013.

LOI N° 2018/014 du 11 Juillet 2018 portant promotion des activités physiques et sportives.

MARTINACHE I. (2010), « Le football au prisme des sciences sociales », (La Vie des Idées.fr).

MELIANI V. (2009), « Choisir l'analyse par théorisation ancrée : illustration des apports et des limites de la méthode », *Recherches qualitatives : du singulier à l'universel*, Hors-Série, n° 15, pp. 435-452.

NAGEL S., SCHLESINGER T., BAYLE E., GIAUQUE D., (2015), « Professionalisation of Sport Federations : a Multi-level Framework for Analysing Forms, Causes and Consequences », *European Sport Management Quarterly*, Vol. 15, n° 4, pp. 407-433.

NAGY A., TOBAK J. (2015), « The role of sport infrastructure: use, preferences and needs », *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, Vol. 9, n° 1-2, pp. 47-52.

ROSENTRUB M. S. (1997), *Professional Sports, Economic Development and the Roles and Responsibilities for the Public Sector*, School of Management, Rotterdam.

RUORANEN K., CLAUSEN J., NAGEL S., LANG G., KLENK C., GIAUQUE D., BAYLE E., SCHLESINGER T. (2018), « Causes for Professionalization in National Sport Federations in Switzerland : a Multiple-case Study », *Current Issues in Sport Science*, Vol., n° 003.

RUORANEN K., KLENK C., SCHLESINGER T., BAYLE E., CLAUSEN J., GIAUQUE D., NAGEL S. (2016), « Developing a conceptual framework to analyse professionalisation in sport federations », *European Journal of Sport and Society*, Vol. 13, n° 1, pp. 55-74.

SARAH R. (2012), *La professionnalisation des organisations sportives : impact du jeu des acteurs sur ce processus au sein de la fédération française de tir*, Mémoire de Master 2 professionnel en Sciences de l'éducation, Université de Rouen, 93 pages.

TADO O. (2016), « Les formes d'organisation des clubs sportifs et leur évolution au Cameroun », *SHS Web of Conferences 32, 02002 (2016) : États des recherches sur le sport et l'olympisme au Cameroun (1963–2013)*.

UFPC (2014), *Baromètre des impacts économiques et sociaux du football professionnel : entre ombre et lumière*, 3^{ème} Edition, EY.

WERNERFELT B. (1984), « A Resource Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.

XIONG H. (2007), « The Evolution of Urban Society and Social Changes in Sports Participation at the Grassroots in China », *International Review for the Sociology of Sport*, Vol. 42, n° 4, pp. 441-471.

Achevé d'imprimé en Côte d'Ivoire par AKAMA GROUPE, Abidjan Cocody rue des
goyaviers, 08 BP 2890 Abidjan 08 (Côte d'Ivoire).

N° d'imprimeur : RCCM : CI-ABJ-2016-B-7774

Dépôt légal : Juillet 2020 - imprimé en Côte d'Ivoire



SERIE A - GESTION / NUMERO 8 - VOLUME 2 – Juillet 2020