

Giovanni Battista Derchi (EHL), Daniel Oyon (HEC-UNIL)
et Maël Schnegg (UniSG)

La performance des fédérations internationales de sport



Les organisations internationales du sport, en particulier le Comité International Olympique (CIO), la Fédération Internationale de Football Association (FIFA), l'Union des Associations Européennes de Football (UEFA), ont connu une croissance phénoménale au cours des dernières décennies. Cette fantastique croissance des revenus suffit-elle pour conclure que ces organisations sont performantes?

Introduction

Grâce aux développements des médias, à l'avènement de nouvelles technologies et à l'accroissement du pouvoir d'achat, ces organisations ont réussi à populariser leurs activités et mettre en valeur leurs compétitions à l'échelle mondiale. Leur succès est tel que les revenus dérivés de ces manifestations

ont connu une ascension fulgurante, permettant à ces organisations de redistribuer des sommes considérables à leurs membres et organisations-partenaires.

Suite aux Jeux Olympiques de Los Angeles en 1984, organisés avec une véritable orientation commerciale, le CIO comprit la valeur de ses compétitions. Ce déclic fit entrer

l'organisation dans une ère nouvelle et, en l'espace de 20 ans, le CIO est parvenu ainsi à dégager des revenus issus des droits de télévision et du sponsoring se montant pour la période 2013-2016 à plus de \$ 5'160 millions alors qu'ils n'étaient que de \$ 1'530 millions pour la période 1993-1996.¹

La FIFA a connu un essor encore plus important. Ses revenus pour la période de quatre ans de 2015-2018 ont atteint \$ 5'656 millions alors qu'ils n'étaient que \$ 257 millions pour 1995-1998, la dernière période de l'ère Havelange, soit une progression d'un multiple de 20.² L'UEFA n'est pas en reste non plus et présente même des revenus totaux supérieurs à ceux du CIO et de la FIFA sur une période équivalente de quatre ans englobant tous les revenus de ses compétitions et plus

particulièrement ceux associés à la compétition quadriennale entre les équipes nationales et ceux découlant de la ligue des champions et la ligue européenne. Pour la période 2013-2017, ses revenus se sont montés à € 11'245 millions alors qu'ils étaient de € 4'684 entre 2005-2009.³

Comment apprécier la performance d'organisations de ce type dont l'objectif n'est pas de faire du bénéfice? Doivent-elles être performantes uniquement d'un point de vue financier ou d'autres considérations prennent-elles le dessus?

Evaluer la performance organisationnelle

L'évaluation de la performance organisationnelle est un sujet de première importance en gestion des entreprises et fait l'objet d'une grande attention des milieux académiques et professionnels. Dans une économie de marchés, la performance financière et organisationnelle est essentielle car elle permet d'orienter les ressources financières, humaines et techniques vers leur meilleure utilisation.

Pour les entreprises à but lucratif, deux camps s'affrontent en matière de performance organisationnelle: l'approche «actionnariale» et l'approche «parties-prenantes». L'approche «actionnariale» considère que l'unique objectif d'une entreprise à but lucratif est de maximiser la richesse des actionnaires même si cela se fait aux dépens des autres parties-prenantes (Jensen, 2002; Milgrom et al., 1992). L'approche «partie-prenante» considère que l'approche «actionnariale» est trop limitée et mène, par une compétition inégale, à des transferts de valeur arbitraires et néfastes entre les parties-prenantes et entre les générations au profit du rendement financier à court terme. Elle préconise ainsi une approche plus équilibrée où les dirigeants doivent tenir compte des intérêts de l'ensemble des parties-prenantes d'aujourd'hui et de demain afin de trouver un bon équilibre de manière à ce que ces parties-prenantes aient envie de continuer à collaborer ensemble à la création de valeur partagée (Freeman, 1984; Donaldson et al. 1996).

Pour les entreprises à but non lucratif, la maximisation de la richesse des actionnaires ne fait pas de sens car il n'y a généralement pas d'actionnaires ou s'il y en a, ils ne s'attendent pas à une rémunération sur leur investissement. Évaluer la performance organisationnelle nécessite ainsi une autre approche bien souvent moins financière voire plus qualitative que quantitative, telle que celle préconisée par le «triple bottom line» où les dimensions sociales et de gouvernance jouent un rôle essentiel.

Ainsi, pour les entreprises à but non lucratif sans activité commerciale, comme le Comité International de la Croix-Rouge (CICR) par

exemple, la performance organisationnelle s'évalue par la mise en perspective de la mission, des activités effectuées et des ressources consommées sur différents horizons. Pour les organisations à but non lucratif mais avec activité commerciale comme les organisations internationales de sport la situation est encore différente. Pour ces entités, une grande partie de la création de valeur peut être mesurée par le chiffre d'affaires réalisé en contrepartie des produits ou services fournis. Les résultats financiers de ces organisations comme le chiffre d'affaires ou le résultat net reflètent ainsi dans une certaine mesure la performance organisationnelle. Néanmoins, le rendement des capitaux investis ou le rendement des fonds propres ne font pas beaucoup de sens étant donné que ces organisations n'ont pas pour objectif d'être des véhicules de placement d'une économie de marchés mais de remplir une mission d'intérêt général qui se reflètent mieux par une mesure multidimensionnelle de la performance en termes environnemental, social et de gouvernance (ESG).

Les attentes envers les organisations internationales de sport

Les grandes organisations internationales de sport présentes en Suisse sont généralement organisées sous forme d'associations à but non lucratif. Elles n'ont pas comme objectif de réaliser des bénéfices et n'ont pas d'actionnaires à rémunérer. Contrairement à d'autres organisations à but lucratif comme Nike, Disney ou Manchester United, actives également dans le sport ou le divertissement, le CIO, la FIFA ou l'UEFA ne sont pas des véhicules de placement dans une économie capitaliste mais des organisations qui existent pour remplir une mission reconnue d'intérêt général: promouvoir une pratique sportive via l'organisation de compétitions ou d'autres événements. Sur le long terme, ces organisations doivent éviter d'être déficitaires car elles n'ont pas la capacité de lever des fonds propres par la vente d'actions. Elles peuvent bien évidemment emprunter pour autant qu'elles puissent faire face à ce type de financement en termes de charges d'intérêt et de conditions de remboursement. Il est aussi difficile pour elles d'obtenir des donations, même si à l'instar des grandes universités américaines, elles pourraient faire appel à la générosité d'athlètes ayant profité des grandes compétitions internationales et

obtenir des soutiens financiers sous forme de dons. Ce n'est actuellement pas leur modèle économique et rien n'indique que ces organisations vont se développer dans ce sens.

L'évaluation de la performance des fédérations internationales de sport

Le tableau ci-après récapitule quelques indicateurs financiers clés pour le CIO, la FIFA et l'UEFA et met en perspective ces indicateurs avec ceux du CICR, une autre grande organisation internationale basée en Suisse mais active dans l'entraide humanitaire. Les organisations internationales du sport que sont le CIO, la FIFA et l'UEFA ne sont pas facilement comparables car elles n'ont pas le même modèle économique et le même modèle organisationnel. Le CIO par exemple dérive la grande majorité de ses revenus de

ses deux compétitions majeures, les Jeux Olympiques d'été et d'hiver qui ont lieu tous les quatre ans alors que les revenus de la FIFA dépendent exclusivement de la Coupe du Monde de football qui a lieu tous les quatre ans. Les revenus de l'UEFA découlent

Le CIO, la FIFA ou l'UEFA ne sont pas des véhicules de placement dans une économie capitaliste mais des organisations qui existent pour remplir une mission reconnue d'intérêt général.

à la fois de l'Euro, une compétition quadriennale que de la Champions League et l'Europa Cup, deux compétitions annuelles mettant en jeu les meilleurs clubs européens. En raison de ces différences entre terme de portefeuille de produits d'envergure, on constate que l'UEFA est l'organisation internationale du sport qui génère le revenu total le plus élevé pour une période de quatre ans. Du point de vue de la création de valeur, le niveau de ces revenus est remarquable compte tenu de leur développement au cours des vingt dernières années comme relevé préalablement. Ces organisations ont toutes réussi à populariser leurs activités et croître à un rythme digne des organisations à but lucratif les plus dynamiques. Par exemple, de 1997 à 2017, le groupe Disney a connu une croissance relative inférieure à celle des organisations internationales du sport avec des revenus qui sont passés de \$ 22'473 à \$ 55'137 millions. Le niveau élevé de ces revenus ainsi que leur évolution mettent en évidence l'efficacité commerciale de ces organisations sur l'ensemble de la planète.

Qu'en est-il de l'efficience de ces organisations? Les revenus sont-ils bien utilisés? Les moyens engagés pour générer les revenus sont-ils appropriés ou sont-ils trop importants? Pour tenter de fournir des réponses

Indicateurs financiers essentiels concernant le Comité International Olympique (CIO), la Fédération Internationale de Football Association (FIFA), l'Union des Associations Européennes de Football (UEFA) et le Comité International de la Croix-Rouge (CICR)

| Pour une période de 4 ans | CIO (2013-2016) | FIFA (2014-2017) | UEFA (2013-2017) | CICR (2013-2017) |
|--|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Four-year revenues (in million) | \$ 5'662 | \$ 4'119 | € 11'246 | CHF 6'305 |
| % of revenues for field work | 84 % | 88 % | 90 % | 85 % |
| Four-year profit (in million) | \$ 280 | -\$ 542 | € 25 | - CHF 136 |
| Equity at the end of the year (in million) | \$ 2'086 | \$ 930 | € 626 | CHF 556 |
| Staff costs HQ in 2017 (in million) | \$ 84 | \$ 129 | € 83 | CHF 155 |
| Headcount in 2017 (Full-time Equivalent Employee, FTE) | 520 | 717 | 500 | 1'016 |
| Average cost per FTE in 2017 (in thousand) | \$ 162 | \$ 180 | € 166 | CHF 152 |
| Average four-year revenues per FTE (in thousand) | \$ 9'924 | \$ 7'888 | € 22'490 | CHF 6'206 |

Source : rapports annuels CIO (2015b, 2017b), FIFA (2015, 2017), UEFA (2015, 2017), ICRC (2015, 2017).

à ces questions, on peut tout d'abord mettre en perspective les montants qui ont été accordés ou redistribués aux entités qui préparent, organisent ou prennent part aux grands événements sportifs du CIO, de la FIFA et l'UEFA. Vu sous l'angle d'un modèle redistributif de revenus où le rôle des organisations internationales du sport est de collecter globalement des fonds pour les redistribuer à des parties-prenantes, le CIO, la FIFA et l'UEFA ont mis en place un dispositif redoutable. La proportion des montants dévolus aux activités opérationnelles est élevée et varie entre 84 % pour le CIO et 90 % pour l'UEFA. Ce niveau est similaire au CICR qui consacre 85 % de ses revenus aux activités sur le terrain.

En termes de moyens, les trois organisations restent des entités de taille raisonnable avec un nombre de collaborateurs-trices oscillant entre 500 pour l'UEFA et 717 pour la FIFA à la fin 2017. Le coût moyen par personne à temps complet (PTC) reflète le niveau élevé des salaires en Suisse et varie entre \$ 180'000 par PTC à la FIFA, \$ 207'000 (€166'000) à l'UEFA et \$162'000 au CIO. En matière de personnel, ces coûts sont nettement plus élevés que ceux du CICR dont le coût moyen par PTC se monte en 2017 à \$ 160'000 (CHF 152'000). Il est cependant intéressant de relever que les revenus par PTC varient plus fortement entre les organisations internationales du sport avec un montant très élevé pour l'UEFA de \$ 28,1 millions par PTC (€ 22,5 millions) alors qu'ils se montent respectivement à \$ 9,9 millions pour le CIO et \$ 7,9 millions pour la FIFA. En matière de génération de revenus sur une période de quatre ans, le CICR se situe plus en retrait avec \$ 6,5 millions (CHF 6.2 millions) par PTC et met en évidence la plus grande difficulté de lever des fonds pour des causes humanitaires.

La mesure de la performance en termes environnemental, social et de gouvernance (ESG) des organisations internationales du sport est difficile. En effet, aucune des trois

organisations ne publie un rapport complet couvrant les différents thèmes.⁴ Au cours de la dernière décennie, les trois organisations ont consenti des efforts importants sous forme de publications d'informations mais elles restent encore très en retrait des pratiques suivies par les grandes sociétés cotées en bourse. Avec peu d'informations, il est difficile d'apprécier la performance ESG même si celle-ci est remarquable dans la réalité. A ce jour, il n'est ainsi pas possible d'obtenir un score ESG tel que calculé par Thompson Reuters pour des organisations telles que le CIO, la FIFA ou l'UEFA.

Conclusion

En tant qu'organisations à but non lucratif, le CIO, la FIFA et l'UEFA ont des responsabilités évidentes à l'égard de nombreuses parties-prenantes et de l'environnement. Bien qu'elles doivent assurer leur avenir par la commercialisation de prestations, ces trois organisations internationales du sport doivent aussi s'assurer qu'elles sont exemplaires en termes environnementaux, sociaux et de gouvernance. Au niveau de la divulgation d'informations, le CIO, la FIFA et l'UEFA ont fait des progrès considérables au cours de deux dernières décennies. Si leur performance financière peut être aisément évaluée, il n'est cependant pas encore possible de déterminer des scores de leur performance ESG contrairement à ce qui peut être fait pour la plupart des grandes sociétés internationales cotées en bourse. Bien que la mesure de tels scores comprenne encore une importante marge d'erreur, ces mesures permettent de situer une organisation en termes de responsabilité sociale et gouvernementale. Elles permettent aussi de factueliser des aspects importants de la gestion d'une organisation, de stimuler les efforts et d'encourager les progrès, pour autant bien sûr que les mesures à disposition portent sur des éléments sociaux et environnementaux pertinents.

Références

Donaldson, T., and Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 1, pp. 65-91.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Boston, MA: Pitman.

Jensen, M. C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporation Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12 No. 2, pp.235-256.

Milgrom, J. and Roberts, J. (1992). *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Notes

- ¹ Olympic Marketing Fact File, 2017 Edition, p.6.
- ² Infographie: la FIFA, le « monstre » de Joseph Blatter, *Le Monde*, 3 juin 2015.
- ³ Compiled from <https://www.statista.com/statistics/279056/revenue-of-the-uefa/>
- ⁴ Par exemple, la méthodologie Thompson Reuters ESG construit deux scores ESG: 1) le score Thompson Reuters ESG qui mesure la performance ESG de l'organisation sur la base d'informations publiques; et 2) le score Thompson Reuters de controversées basé sur une analyse approfondie des nouvelles controversées. Le score Thompson Reuters ESG est basé sur 178 indicateurs regroupés dans 10 catégories: 1) Utilisation des ressources naturelles; 2) Emissions; 3) Innovation; 4) Collaborateurs-trices; 5) Droits humains; 6) Communauté; 7) Responsabilité de produits; 8) Management; 9) Actionnaires; 10) Stratégie RSE. Une combinaison de ces 10 catégories, pondérée proportionnellement au nombre d'indicateurs au sein de chaque catégorie forme les trois piliers du score – Environnemental, Social et Gouvernance – et le score ESG final reflète la performance, l'engagement et l'efficacité ESG mesuré sur la base d'informations publiques.



Battista Derchi Giovanni est professeur assistant à l'Ecole Hôtelière de Lausanne et chargé de cours à HEC Lausanne (UNIL). Il est aussi membre du comité scientifique de l'Académie Internationale des Sciences et Techniques du Sport (AISTS).



Daniel Oyon est professeur ordinaire de management à HEC Lausanne (UNIL). Il est également membre du comité scientifique de l'Académie Internationale des Sciences et Techniques du Sport (AISTS).



Maël Schnegg est chercheur-senior à l'Université de Saint-Gall et chargé de cours à HEC Lausanne (UNIL).