

Louvain School of Management

**Analyse des pratiques
organisationnelles de gestion, de
formalisation et de légitimation de
l'impact social dans l'événementiel
sportif belge, face aux contraintes de
viabilité économique.**

Auteur : Eliot Pierret
Promotrice : Sabine Denis
Année académique 2025-2026
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Business Engineering - Corporate Sustainable Management

Déclaration :**1. Statements on your use of generative AI**

Statements on responsible use of generative AI	Confirmation: Yes
The content of my master's thesis is my original input, even if I used generative AI to help prepare it.	☒
I master the theories, tools and methods that I use for the thesis.	☒
I verified that the output presented in the thesis is accurate and valid, and that it contains no hallucination, no false reference, etc.	☒
I acknowledge that I master the final output and that I am able to explain it and answer questions about it.	☒

2. Signature

Author last name, first name	Date	Signature
1 Pierret Eliot	27/05/2026	

Remerciements :

Je tiens tout particulièrement à remercier ma promotrice, Madame Sabine Denis, pour sa disponibilité, pour le temps consacré à me conseiller et pour ses retours très précieux.

Mes remerciements s'adressent également à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à l'aboutissement de ce travail. Je pense tout particulièrement aux professionnels et experts qui ont accepté de m'accorder de leur temps lors des entretiens, car la grande richesse de nos échanges et la pertinence de leurs témoignages ont profondément nourri et éclairé cette recherche.

Table des matières

1. Introduction	1
2. Revue de Littérature	2
2.1. <i>Clarification conceptuelle</i>	2
2.2. <i>Contexte Belge</i>	3
2.3. <i>Dimension sociale du secteur</i>	5
2.4. <i>Formaliser une mission sociale</i>	5
2.4.1. <i>Vecteur de capital social</i>	6
2.4.2. <i>L'hybridité organisationnelle</i>	7
2.4.3. <i>Cadre de la mission sociale</i>	8
2.5. <i>Viabilité économique d'une mission sociale</i>	9
2.5.1. <i>Les leviers économiques traditionnels</i>	9
2.5.2. <i>La subvention croisée</i>	10
2.5.3. <i>La co-crédation de valeur dans le sport</i>	11
2.5.4. <i>Le bénévolat</i>	12
2.6. <i>Mesurer et légitimer l'impact social</i>	13
2.6.1. <i>L'impact social au travers du sport</i>	13
2.6.2. <i>Outils de mesure : Théorie du Changement et SROI</i>	13
2.6.3. <i>Héritage : penser long terme</i>	14
2.7. <i>Gouvernance de l'impact social</i>	15
2.7.1. <i>Le risque de Mission Drift</i>	15
2.7.2. <i>L'isomorphisme</i>	16
3. Méthodologie	17
3.1. <i>Une approche qualitative comparative</i>	17
3.2. <i>Sélection des cas étudiés</i>	17
3.3. <i>Recueil des données</i>	18
3.4. <i>Méthode d'analyse</i>	19
3.5. <i>Cadre intégré d'analyse</i>	20
4. Présentation des cas étudiés	20
4.1. <i>Le Syndicat d'Initiative Bruxelles Promotion / les 20 km de Bruxelles</i>	20
4.2. <i>Golazo Group</i>	21
4.3. <i>La Royale Union Saint-Gilloise / Union Inspires</i>	21
4.4. <i>Tero Group / Tero Sport Event</i>	22
4.5. <i>Belgian Paralympic Committee</i>	23
5. Analyse	24
5.1. <i>Mission sociale</i>	24

5.1.1.	<i>Une typologie en quatre configurations.....</i>	24
5.1.2.	<i>L'effectivité du risque de Mission Drift</i>	25
5.2.	<i>Viabilité économique.....</i>	26
5.2.1.	<i>Cartographie sectorielle des sources de revenus</i>	26
5.2.2.	<i>Vulnérabilités structurelles et chocs externes</i>	28
5.3.	<i>Mesure de l'impact.....</i>	29
5.3.1.	<i>Une quasi-absence des outils théoriques.....</i>	29
5.3.2.	<i>L'héritage : un angle mort presque généralisé</i>	30
5.4.	<i>Gouvernance</i>	31
5.4.1.	<i>Arbitrage différent selon la configuration de gouvernance</i>	31
5.4.2.	<i>Le poids différencié des parties prenantes</i>	32
5.4.3.	<i>L'influence variable des normes institutionnelles</i>	33
6.	<i>Discussion</i>	34
6.1.	<i>Une typologie émergente : trois archétypes d'acteurs.....</i>	35
6.2.	<i>Les dispositifs qui fonctionnent.....</i>	37
6.3.	<i>Les angles morts persistants</i>	37
7.	<i>Conclusion</i>	38
8.	<i>Recommandations managériales.....</i>	39
9.	<i>Limites et pistes futures</i>	39
10.	<i>Bibliographie</i>	41
11.	<i>Annexe.....</i>	47
11.1.	<i>Annexes.....</i>	47
11.2.	<i>Guide d'entretien</i>	48
11.3.	<i>Retranscriptions</i>	50

1. Introduction

Le secteur de l'événementiel sportif belge évolue dans une tension permanente entre des ambitions sociales croissantes et des contraintes économiques structurelles. Alors que la dimension environnementale a largement monopolisé l'attention des stratégies ESG ces dernières années (Ulloa-Hernández et al., 2023), la dimension sociale, pourtant au cœur de la raison d'être du sport, reste sous-formalisée, peu mesurée et inégalement intégrée aux modèles organisationnels du secteur belge.

Ce mémoire ne prétend pas évaluer directement l'impact social produit par les acteurs du secteur, car une telle évaluation supposerait un accès aux bénéficiaires et une mesure des effets vécus qui dépassent le cadre de cette recherche. Il propose une démarche différente, plus circonscrite mais aussi plus rigoureuse au regard des données mobilisées : analyser la manière dont les acteurs de l'événementiel sportif belge définissent, formalisent, mesurent et gouvernent leur impact social, et comment ces pratiques s'articulent avec les contraintes de viabilité économique propres à leur modèle.

À travers une analyse qualitative comparative de cinq acteurs aux profils contrastés, par le biais d'entretiens semi-directifs et d'analyses documentaires, la recherche mobilise un cadre intégré articulé autour de quatre dimensions : la mission sociale, le modèle économique, la mesure d'impact et la gouvernance.

L'analyse met en lumière l'hétérogénéité des approches, des configurations de gouvernance et des niveaux de maturité en matière d'engagement social, et identifie les dispositifs concrets qui permettent à certains acteurs de concilier l'amélioration de leur impact social avec leur viabilité économique. Au-delà de la cartographie d'un secteur peu étudié, le mémoire propose une typologie originale des acteurs selon leur maturité sociale et formule plusieurs recommandations managériales destinées à dépasser les pratiques organisationnelles de gestion, de formalisation et de légitimation de l'impact social pour l'ancrer dans les différents modèles d'organisation.

2. Revue de Littérature

Cette revue de littérature a pour double objectif de poser les fondements théoriques nécessaires à l'analyse de l'impact social des acteurs de l'événementiel sportif belge, et de construire un cadre intégré qui guidera l'analyse empirique comparative qui suit. Le choix a été fait de resserrer la réflexion autour de quatre piliers centraux que sont la formalisation de la mission sociale, qui décrit la raison d'être, les publics cibles et l'ancrage des valeurs solidaires au cœur du projet ; la viabilité économique, qui examine les leviers permettant aux acteurs de perpétuer leur action sans renier leurs ambitions ; la mesure de l'impact social, qui interroge les outils permettant de rendre cette dimension visible et pilotable ; et la gouvernance, qui analyse l'articulation des choix stratégiques et l'autonomie des cellules durabilité.

Avant d'entrer dans ces concepts, il est indispensable d'ancrer la réflexion dans son contexte concret. Le secteur de l'événementiel sportif belge présente en effet des spécificités structurelles, économiques et institutionnelles qui ne peuvent être ignorées. La revue débute donc, après une petite clarification conceptuelle primordiale, par une cartographie de ce secteur, fondée sur des données récentes, avant de développer le choix de centrer l'analyse sur l'impact social. Les chapitres suivants abordent les 4 dimensions annoncées, avant de proposer un cadre analytique opérationnel destiné à structurer l'analyse comparative des cas étudiés.

2.1. *Clarification conceptuelle*

Avant d'entrer dans l'analyse du secteur et la mobilisation des concepts théoriques, il importe de clarifier deux notions très propices à une confusion : l'engagement social et l'impact social. Cette confusion structure largement la manière dont les organisations communiquent sur leur action et dont les chercheurs construisent leurs analyses. La distinguer constitue donc à la fois un préalable méthodologique et un acte de positionnement scientifique.

La littérature contemporaine sur l'évaluation de l'action sociale s'accorde aujourd'hui largement sur une modélisation en quatre maillons, formalisée notamment par Clark et al. (2004) puis reprise par Ebrahim et Rangan (2014). Cette modélisation, désormais standard dans les référentiels internationaux comme ceux de l'OCDE (2021) ou du Global Reporting Initiative (GRI, 2021), distingue :

- **Les inputs** : les ressources mobilisées (budgets, personnel, bénévolat, partenariats) ;
- **Les outputs** : les produits directement attribuables à l'activité (nombre de participants, événements organisés, montants reversés) ;

- **Les outcomes** : les changements observables chez les bénéficiaires à court et moyen terme (modification des comportements, accès accru, sentiment d'inclusion) ;
- **L'impact au sens strict** : les transformations structurelles et durables observables au niveau des individus, des communautés ou de la société.

Cette chaîne est causale mais non automatique : un événement de 50 000 participants (output) ne génère pas mécaniquement de changements de pratiques (outcome), et un changement d'attitude observé à six mois peut s'effacer à deux ans (Ebrahim et Rangan, 2014). C'est précisément la difficulté à franchir ces maillons qui rend la mesure d'impact « considérablement plus exigeante » que la comptabilité de l'activité (Ebrahim et Rangan, 2014).

À partir de cette chaîne, deux objets de recherche peuvent être distingués :

- **L'engagement social** désigne ce que l'organisation met en œuvre pour produire un effet : sa mission affichée, ses dispositifs internes, les ressources allouées, et les pratiques par lesquelles elle revendique, mesure et communique son action. Il couvre principalement les inputs, activités et outputs (Ebrahim & Rangan, 2014), ainsi que les processus de formalisation et de légitimation qui les entourent dans le management des structures sportives (Zeimers et al., 2020).
- **L'impact social**, au sens strict, désigne les effets produits sur les bénéficiaires et la société, c'est-à-dire les « outcomes » et impacts de la chaîne. L'évaluer suppose d'accéder aux bénéficiaires, de documenter les changements dans la durée, et d'établir un lien causal entre l'action et ces changements (Maas & Liket, 2011).

Dans la communication des organisations, ces deux objets sont fréquemment amalgamés sous le terme générique « d'impact social ». Cette confusion, identifiée par Ebrahim et Rangan (2014) comme l'un des biais les plus répandus du reporting social, structure largement les pratiques observées dans le secteur étudié et constitue, en elle-même, l'un des objets de cette recherche. C'est d'ailleurs en cohérence avec cet amalgame, omniprésent dans le discours des acteurs, que le terme « impact social » a été conservé dans l'intitulé de ce travail, bien que la recherche porte davantage, dans les faits, sur l'engagement social des organisations étudiées.

2.2. *Contexte Belge*

Le secteur de l'événementiel sportif belge se déploie au croisement de plusieurs sous-secteurs aux logiques organisationnelles distinctes. Scheerder et al. (2011) identifient ainsi trois sous-secteurs structurants : le secteur public (recherche d'un profit public), le secteur commercial

(visant un profit économique) et le secteur de la société civile (porté par le tissu associatif et le profit social). À l'échelle belge, le sport représente un poids économique significatif : selon le Compte Satellite du Sport publié conjointement par l'ADEPS et Sport Vlaanderen, l'économie sportive belge génère 9,43 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel, emploie 122 240 personnes et contribue à hauteur de 6,64 milliards d'euros à la valeur ajoutée brute nationale (ADEPS & Sport Vlaanderen, 2021). Sur le plan de la structure associative, les données des administrations sportives communautaires (Sport Vlaanderen, 2024 ; ADEPS, s.d.) mettent en lumière la densité de ce réseau : le pays s'appuie sur plus de 130 fédérations et ligues reconnues qui encadrent environ 20 000 clubs. Cette forte inscription dans le sport organisé est confirmée par les indicateurs de Statbel (2024), qui révèlent que 57,2 % des Belges pratiquent une activité sportive au moins une fois par semaine, illustrant le rôle prépondérant de ce secteur dans l'encadrement social et le tissu associatif du pays. Cette densité associative coexiste avec une professionnalisation croissante : comme le confirme Christine Merckx, directrice de l'Event Confédération, on observe ces dernières années une montée des structures commerciales et privées dans l'événementiel sportif belge, traduisant une dynamique de marché et un rayonnement international plus marqué, sans que cette évolution remette toutefois en cause l'ancrage associatif historique du secteur (Merckx, 2026, communication personnelle de présentation du secteur). Cette hétérogénéité structurelle constitue à la fois la richesse et la complexité du terrain étudié : elle impose de ne pas confondre des modèles organisationnels dont les missions, les ressources et les contraintes diffèrent profondément.

Au-delà de cette diversité organisationnelle, le secteur événementiel dans son ensemble (dont l'événementiel sportif fait partie intégrante) repose sur une combinaison variable de quatre grandes sources de revenus : la billetterie et les inscriptions, le sponsoring privé, les subsides publics et le mécénat (Getz & Page, 2020 ; Masterman, 2014). Dans le football professionnel belge, les revenus de billetterie et les rentrées commerciales ont chuté respectivement de 64 % et 58 % pendant la pandémie de Covid-19, soulignant la dépendance aux sources traditionnelles (Pro League, 2022). Cette fragilité structurelle se retrouve à l'échelle de l'ensemble du secteur événementiel : la hausse de la TVA de 6 % à 12 % entrée en vigueur en mars 2026 illustre la vulnérabilité du secteur aux décisions politiques et économiques externes, en plaçant les organisateurs dans une tension permanente entre la nécessité d'augmenter leurs revenus et celle de maintenir l'accessibilité de leur offre (Event Confederation, 2026).

À cette fragilité économique s'ajoute une fragmentation institutionnelle particulièrement marquée en Belgique, où la compétence sportive a été transférée aux Communautés (Fédération Wallonie-Bruxelles, Communauté flamande et Communauté germanophone). L'ADEPS soutient les fédérations, associations et clubs francophones (ADEPS, 2026), tandis que Sport Vlaanderen dispose d'un budget en forte croissance, passé d'environ 121 millions d'euros en 2016 à plus de 161 millions d'euros en 2022 (Sport.Vlaanderen, n.d.). À Bruxelles, la Région, la COCOF et la VGC interviennent en parallèle des communes (Sport.brussels, n.d.).

2.3. *Dimension sociale du secteur*

Dans les stratégies ESG (Environnement, Social, Gouvernance) déployées par les acteurs du sport, la dimension environnementale a très largement monopolisé l'attention au détriment du pilier social (Ulloa-Hernández et al., 2023). Ce déséquilibre s'explique notamment par la multiplication de référentiels internationaux centrés sur l'urgence climatique (comme le cadre Sports for Climate Action de l'ONU) et par l'émergence d'une sous-discipline dédiée, la Sport Ecology, qui privilégie des indicateurs standardisés et hautement visibles (McCullough, et al., 2020). À l'inverse, la dimension sociale apparaît plus diffuse et difficilement quantifiable, ce qui freine sa prise en compte stratégique (Charrier et al., 2019). Ce constat est pourtant paradoxal : le sport étant par essence un objet social, réduire l'engagement RSE des acteurs sportifs à leur seule empreinte écologique revient à passer à côté d'une part significative de leur potentiel.

Dès lors, l'enjeu majeur consiste à concilier cette ambition sociale avec d'incontournables impératifs de viabilité financière. Dans un environnement axé sur l'optimisation des coûts, préserver la dimension sociétale du sport devient un arbitrage hautement stratégique. C'est précisément cette tension inhérente entre finalité sociale et contraintes économiques qui va structurer le cadre théorique développé dans les chapitres suivants.

2.4. *Formaliser une mission sociale*

La question de la mission sociale traverse l'ensemble des organisations actives dans le secteur de l'événementiel sportif, qu'il s'agisse d'associations historiques, de clubs professionnels ou d'entreprises commerciales (Zeimers et al., 2020). Comprendre ce qui distingue une mission sociale revendiquée d'une mission sociale effectivement formalisée suppose de mobiliser trois apports théoriques complémentaires : la spécificité sociale du sport en tant qu'activité productrice de capital social, le cadre des organisations hybrides qui combinent finalité sociale

et viabilité économique, et la distinction entre centralité et périphérie de la mission au sein de l'organisation. Ces trois apports fournissent les outils analytiques mobilisés dans la suite de la recherche.

2.4.1. Vecteur de capital social

Avant d'examiner la manière dont les organisations sportives formalisent leur mission sociale, il importe de comprendre pourquoi cette dimension sociale occupe une place particulière dans le secteur. Le sport n'est pas une activité socialement neutre : par sa capacité à rassembler des individus aux profils variés autour d'une expérience commune, il peut constituer l'un des vecteurs les plus puissants de production de capital social (Misener & Mason, 2006 ; Putnam, 2000).

Le concept de capital social, théorisé par Coleman (1988, 1990), désigne l'ensemble des relations de réciprocité intégrées dans des réseaux sociaux qui facilitent l'action collective et le bien-être des communautés. Là où le capital économique se mesure en ressources financières et le capital humain en compétences individuelles, le capital social réside dans les liens, la confiance et les normes de coopération qui structurent les interactions entre individus (Adler & Kwon, 2002). Comme le démontre la recension critique de Muir (2003) sur les thèses de Baker (2000), le capital social s'impose comme un actif immatériel indispensable pour dépasser le mythe de l'individualisme et optimiser la performance collective, à condition de le piloter via des relations de réciprocité authentiques et non par un réseautage purement instrumental.

Misener et Mason (2006) ont appliqué ce cadre aux événements sportifs et démontré leur potentiel comme générateurs de capital social. En rassemblant simultanément des participants, des bénévoles, des spectateurs, des partenaires institutionnels et des résidents locaux autour d'une expérience partagée, l'événement sportif crée des occasions de rencontre, de coopération et d'identification collective que peu d'autres activités sociales rendent possibles à une telle échelle. Cette production de capital social explique peut-être pourquoi tant d'organisations sportives, des ASBL locales aux grandes entreprises événementielles, semblent revendiquer légitimement une mission sociale au-delà de leur activité strictement compétitive ou commerciale.

Cette dimension sociale n'est toutefois ni automatique ni systématiquement positive. Misener et Mason (2006) soulignent eux-mêmes que les événements sportifs peuvent aussi reproduire des inégalités, exclure certains publics du fait de leur tarification ou de leur localisation, ou fragiliser le tissu local en marginalisant les résidents au profit de ce qu'Eisinger (2000) appelle

la « visitor class » ; lorsque leur conception privilégie une logique de prestige sur celle de l'ancrage communautaire. Par ailleurs, la perspective post-subculturelle met en garde contre les dérives de cet entre-soi exclusif : poussé à l'extrême, le besoin d'identification collective et de connexion relationnelle peut s'orienter vers une « face sombre », où la recherche d'intensité émotionnelle bascule dans la culture de l'affrontement, le « hooliganisme » et la déviance de groupe (Redhead, 2007). La production de capital social par le sport est donc un potentiel à activer, qui suppose des choix organisationnels intentionnels et des dispositifs concrets. C'est alors un des enjeux de la formalisation de la mission sociale dans les structures qui portent ces événements.

2.4.2. L'hybridité organisationnelle

Les organisations qui portent une mission sociale dans le sport partagent une caractéristique structurelle : elles combinent en leur sein deux logiques institutionnelles distinctes, une finalité sociale d'une part et une exigence de viabilité économique d'autre part. Ancré dans la perspective néo-institutionnelle (Friedland & Alford, 1991), ce cadre théorique postule que les sociétés modernes sont structurées par différents ordres institutionnels autonomes (le marché, l'État, la religion ou la sphère communautaire), dotés chacun de leur propre système de rationalité, de croyances et de règles. La littérature en management désigne les structures qui incorporent et tentent d'articuler ces différents registres sous le terme d'organisations hybrides, et en a fait l'un des principaux objets d'étude du management contemporain.

Battilana et al. (2012) définissent l'hybridité organisationnelle comme la combinaison, au sein d'une même entité, d'activités, de structures, de processus et de significations issus de formes organisationnelles différentes. Doherty et al. (2014), dans une revue de référence parue dans l'*International Journal of Management Reviews*, précisent ce trait définissant en posant la double mission de viabilité financière et de finalité sociale comme caractéristique constitutive des entreprises sociales et, plus largement, des organisations qui cherchent à articuler ces deux logiques. Cette double mission n'est pas seulement une situation contingente : elle est, selon ces auteurs, le défi structurel autour duquel toute la littérature sur les organisations hybrides s'est construite.

Le cadre de l'hybridité ne s'applique cependant pas avec la même pertinence à toutes les organisations qui revendiquent une dimension sociale. Il convient à cet égard d'introduire une nuance critique : le concept d'entrepreneuriat social au sens de Dees (1998), qui définit l'entrepreneur comme un agent de changement dont la mission sociale est centrale, prioritaire

et structure l'ensemble des décisions, ne semble s'appliquer que de manière relativement marginale au secteur événementiel sportif belge. Au sens strict de Doherty et al. (2014), seules les structures dont la mission sociale est constitutive et dont la viabilité économique constitue un défi permanent peuvent être qualifiées pleinement d'hybrides. Pour d'autres organisations, notamment les entreprises commerciales qui développent un volet social comme orientation stratégique, l'hybridité demeure partielle : la logique commerciale reste dominante, et la logique sociale s'y intègre de manière subordonnée. C'est précisément un enjeu de cette recherche, que d'identifier où se situent réellement chacun de ces acteurs sur le spectre allant de la mission sociale pleinement intégrée à la simple instrumentalisation communicationnelle de la dimension sociale.

2.4.3. Cadre de la mission sociale

Au-delà du cadre général de l'hybridité, la littérature offre des outils plus fins pour analyser comment la mission sociale s'inscrit concrètement dans la structure organisationnelle. Toutes les organisations qui revendiquent une finalité sociale ne lui accordent pas le même statut, et la formalisation de cette mission peut prendre des formes très contrastées.

Besharov et Smith (2014), dans une contribution publiée à l'*Academy of Management Review*, proposent de distinguer les organisations selon le degré de centralité des logiques sociale et commerciale qui les traversent. Une logique est dite centrale lorsqu'elle structure les décisions stratégiques, l'allocation des ressources et l'identité de l'organisation ; elle est non-centrale lorsqu'elle est présente mais subordonnée à une autre logique dominante. Cette distinction permet d'éviter une lecture binaire et de qualifier finement le statut effectif de la mission sociale.

Smith et Besharov (2019), dans l'article *Bowing before Dual Gods* paru dans *Administrative Science Quarterly*, prolongent ce cadre en identifiant deux conditions structurelles qui permettent à une organisation hybride de maintenir durablement sa double mission. Les « paradoxical frames » (cadres paradoxaux) désignent la capacité des dirigeants à reconnaître les deux logiques comme à la fois contradictoires et interdépendantes, plutôt que de chercher à les fusionner ou à privilégier mécaniquement l'une au détriment de l'autre. Les « guardrails » (garde-fous) désignent les structures formelles, les compétences de leadership et les relations avec les parties prenantes propres à chaque logique, qui empêchent que l'une ne neutralise l'autre dans la durée. Selon les auteurs, sans la combinaison de ces deux éléments, la mission la plus fragile (généralement la mission sociale, moins immédiatement génératrice de revenus) tend à s'effacer progressivement au profit de la logique économique dominante.

Cette littérature invite à dépasser une lecture purement déclarative de la mission sociale. Formaliser une mission ne consiste pas seulement à l'inscrire dans une charte, un plan stratégique ou une communication institutionnelle : cela suppose la mise en place de dispositifs concrets (départements dédiés, indicateurs sociaux distincts, instances de décision spécifiques, budgets sanctuarisés) qui jouent le rôle de garde-rails opérationnels. Sans ces dispositifs, la formalisation reste déclarative et la mission sociale risque d'être absorbée par les impératifs économiques.

2.5. Viabilité économique d'une mission sociale

La viabilité économique constitue le second pilier de l'analyse, parce qu'elle est, dans la pratique, la contrainte de survie qui conditionne toutes les autres. En effet, comme le soulignent Ebrahim et al. (2014), les organisations hybrides doivent concilier en permanence des objectifs de performance doubles sous peine de faire face à une dérive de mission, où les impératifs financiers finissent par évincer la finalité sociale. Comprendre les mécanismes économiques qui structurent ces acteurs est donc indispensable pour analyser de manière réaliste leurs arbitrages quotidiens.

2.5.1. Les leviers économiques traditionnels

Les revenus des organisations à mission sociale dans l'événementiel sportif reposent généralement sur quatre sources principales (Getz & Page, 2020 ; Masterman, 2014) : la billetterie et les inscriptions, le sponsoring privé, les subsides publics et le mécénat, chacune présentant ses avantages et ses limites spécifiques. La billetterie offre une autonomie de pilotage mais rend l'organisation directement dépendante de la conjoncture économique des participants, comme l'illustre la demande croissante des participants d'un meilleur rapport qualité-prix suite à la hausse de la TVA de 6 % à 12 % (Event Confederation, 2026b). Le sponsoring apporte des montants potentiellement importants mais s'accompagne souvent de conditionnalités qui peuvent peser sur l'autonomie stratégique. En effet, comme le soulignent Amis, Slack et Berrett (1999) dans leur analyse du sport business, l'accès aux capitaux privés place l'organisation dans une situation d'interdépendance envers ses partenaires commerciaux. Pour pérenniser ces flux financiers indispensables, la structure sportive est alors contrainte d'ajuster ses décisions et ses processus aux exigences de ses sponsors, matérialisant un arbitrage direct entre soutien économique et indépendance de sa mission. Si les subsides publics apportent une stabilité relative, leurs critères d'octroi évolutifs (impact, accessibilité, durabilité) exercent une forte pression institutionnelle sur le secteur sportif, où l'alignement sur les exigences de l'État devient

une condition sine qua non pour maintenir ce soutien financier (Zeimers et al., 2020). Enfin, le mécénat reste en Belgique une source relativement marginale par rapport à d'autres pays comme les États-Unis ou le Royaume-Uni. Comme le met en lumière le récent Baromètre de la Philanthropie (Fondation Roi Baudouin, 2026), le modèle associatif belge s'inscrit historiquement dans une logique d'État-providence où les structures dépendent prioritairement des subsides publics. Cette réalité contraste avec le modèle de type libéral des États-Unis ou du Royaume-Uni, caractérisé par une culture du don privé hautement incitative et un écosystème réglementaire qui place structurellement la philanthropie privée au cœur du financement du secteur non lucratif (Indiana University Lilly Family School of Philanthropy, 2025).

Au-delà des spécificités de chaque source, les organisations à mission présentent une vulnérabilité structurelle particulière : elles dépendent simultanément de plusieurs flux de revenus aux logiques différentes (commerciale, philanthropique, publique), ce qui est à la fois une force et une faiblesse (Doherty et al., 2014). La leçon stratégique principale, soulignée par les travaux de Deloitte et de la Pro League dans le contexte belge (Deloitte, 2023), est claire : la diversification des sources de revenus est une condition de la résilience. Les acteurs qui dépendent excessivement d'une seule source se trouvent particulièrement exposés en cas de choc externe. À l'inverse, les acteurs qui parviennent à équilibrer leurs sources et à les renouveler dans le temps sont mieux armés pour traverser les crises.

2.5.2. *La subvention croisée*

Parmi les mécanismes économiques mobilisés par les organisations hybrides, la subvention croisée (*cross-subsidization*) occupe une place centrale, comme l'ont montré Ebrahim et al. (2014). Le principe est simple : utiliser les excédents générés par des activités commerciales rentables pour financer des programmes à finalité sociale qui ne seraient pas viables seuls. Ce mécanisme constitue, selon Santos et al. (2015), la stratégie économique typique des hybrides à activités séparées, où la logique commerciale et la logique sociale sont déployées dans des unités organisationnelles distinctes mais coordonnées.

Toutefois, ce mécanisme présente des conditions de réussite et des risques qu'il importe de souligner. La condition principale est l'existence d'une gouvernance claire qui institutionnalise cette logique (Ebrahim et al., 2014) : sans mécanisme formel, séparation comptable des activités, indicateurs de pilotage croisés ou instances décisionnelles garantes de la mission sociale, la pression économique tend naturellement à orienter les ressources vers les activités

les plus rentables, dégradant progressivement les programmes sociaux. Ce constat rejoint la thèse plus générale de Santos et al. (2015) : les leviers économiques classiques ne sont efficaces que dans la mesure où ils s'alignent sur le design organisationnel choisi. Un dispositif de subvention croisée importé d'un type d'hybride à un autre, sans adaptation de la gouvernance qui le soutient, est voué à l'échec.

2.5.3. *La co-crédation de valeur dans le sport*

Une autre approche stratégique de la viabilité économique consiste à mobiliser le concept de co-crédation de valeur, particulièrement bien adapté au secteur sportif. Le *Sport Value Framework* proposé par Woratschek et al. (2014) rompt avec la logique traditionnelle de la chaîne de valeur, où le producteur crée une valeur qu'il transfère ensuite au consommateur, pour proposer une logique où la valeur émerge de l'interaction entre toutes les parties prenantes : organisateurs, athlètes, bénévoles, spectateurs, sponsors, partenaires institutionnels.

Le concept central du framework est celui de valeur-en-contexte (*value-in-context*) : la valeur d'un événement sportif n'est pas intrinsèque à l'événement, elle émerge de l'expérience partagée qui s'y construit. Regarder un match seul devant un écran ou le vivre dans un stade bondé avec des amis génère des expériences radicalement différentes, bien que l'événement objectif soit le même. Cette perspective valorise les ressources qui rendent possible la co-crédation (qualité de l'expérience des bénévoles, engagement des supporters, diversité des partenariats) et suggère que l'impact social et la valeur économique se renforcent mutuellement plutôt qu'ils ne s'opposent : un événement qui sait mobiliser activement ses parties prenantes produit à la fois plus de valeur économique et plus d'impact social.

Cette co-crédation se matérialise à l'échelle macroéconomique à travers les multiplicateurs publiés par le Bureau Fédéral du Plan pour le secteur du sport, issus des tableaux entrées-sorties de 2022 (Bureau fédéral du Plan, 2025). Avec un multiplicateur de production¹ de 2,00, un multiplicateur de revenu de Type I² de 2,42 et la création de 10,45 emplois par million d'euros de demande finale, l'injection de fonds ou de partenariats dans le secteur sportif doit être analysée non comme une dépense à fonds perdus, mais comme un puissant levier

¹ Ce multiplicateur signifie que 1 million d'euros de demande finale dans le sport génère au total 2 millions d'euros de production cumulée dans l'économie belge.

² Ce multiplicateur mesure l'effet de gonflement des inputs primaires (la contribution nette au PIB) à tous les stades de la chaîne d'approvisionnement en amont.

d'entraînement dont la richesse générée irrigue par ricochet l'ensemble de l'Horeca, des transports et de la sécurité sur le territoire belge.

2.5.4. *Le bénévolat*

Aucune analyse de la viabilité économique du secteur événementiel sportif belge ne peut ignorer le rôle structurant du bénévolat. Comme le soulignent Cuskelly et al. (2006) dans leur ouvrage de référence *Working with Volunteers in Sport*, le bénévolat constitue la colonne vertébrale du sport organisé, de la base communautaire aux méga-événements, et sa fonction économique est double : substitution à des coûts salariés permettant de maintenir un modèle viable, et création d'un capital social communautaire qui renforce l'attractivité de l'organisation.

Selon l'enquête nationale menée par Indiville, Bpact et Give a Day en 2022, si près de 8 Belges sur 10 (78 %) s'engagent d'une manière ou d'une autre, ils sont précisément 37 % à travailler comme bénévoles de manière formelle dans ou pour une organisation (Bpact, 2023). En volume, ce bénévolat organisationnel représente l'équivalent de 290 000 travailleurs à temps plein, ce qui en fait l'une des forces de travail invisibles les plus importantes du pays. Ce positionnement est rigoureusement confirmé par une étude approfondie réalisée par DataSynergy pour le compte du SPF Sécurité Sociale, où exactement 37 % des répondants déclarent également être engagés dans une activité de volontariat (DataSynergy & Méthos, 2023). Au sein de cet échantillon de volontaires, le secteur du sport se confirme comme l'un des domaines de prédilection, mobilisant 12 % des bénévoles, ce qui le place à égalité avec l'action sociale (12 %) et juste derrière le pôle regroupant la culture, la nature et les associations socioculturelles (15 %).

Il convient toutefois de souligner la fragilité de cet engagement volontaire et la nécessité, pour les organisations, de développer des pratiques de gestion adaptées. En effet, comme le démontrent Schlesinger et al. (2013), le risque qu'un bénévole mette fin à son activité dépend directement de sa satisfaction vis-à-vis des conditions de travail au sein du club et de son niveau d'adhésion à une solidarité collective. Agir sur ces attentes et leviers d'évaluation devient alors une condition managériale essentielle pour pérenniser et retenir cette force de travail.

2.6. *Mesurer et légitimer l'impact social*

Cette troisième dimension du cadre intégré pose une double question : avec quels outils objectiver une réalité aussi multidimensionnelle que l'impact social, et à quelles fins cette mesure est-elle conduite ?

2.6.1. *L'impact social au travers du sport*

Charrier et al. (2019) proposent une formulation de l'impact social dans le sport à la fois rigoureuse et opérationnelle, fondée sur l'analyse de l'Euro 2016 mais transposable aux événements sportifs de toutes échelles. L'impact social d'un événement sportif correspond ainsi à son potentiel à renforcer six grandes dimensions sur le territoire qui l'accueille : la cohésion sociale et la citoyenneté, l'éducation et la capacitation, le développement de l'activité physique pour tous, la structuration des organisations locales, la valorisation territoriale, et les passerelles entre le sport et d'autres champs de l'action publique. Cette définition multidimensionnelle rompt avec une approche réductrice qui consisterait à ramener l'impact social à un indicateur agrégé unique, et reconnaît que celui-ci se déploie sur plusieurs registres simultanément, ce qui rend la mesure plus complexe mais plus fidèle à la réalité des effets produits.

Au-delà de sa définition, la mesure de l'impact social remplit deux fonctions distinctes qu'il importe de distinguer pour comprendre les pratiques observées dans le secteur. Comme le soulignent Ebrahim et Rangan (2014), la mesure d'impact poursuit d'une part une logique de pilotage interne, c'est-à-dire un objectif d'apprentissage organisationnel permettant d'ajuster les programmes, de réallouer les ressources et d'améliorer continuellement les pratiques. Elle poursuit d'autre part une logique de légitimation externe, qui vise à démontrer la valeur produite auprès des financeurs, sponsors, autorités publiques et médias, et ainsi sécuriser les ressources nécessaires à la poursuite de l'activité (Dowling et al., 2024). Ces deux fonctions ne sont pas neutres l'une vis-à-vis de l'autre : lorsque la mesure est pensée d'abord pour la légitimation externe, elle tend à privilégier des indicateurs visibles et impressionnants au détriment des outcomes et impacts plus difficiles à objectiver, ce qui crée un risque structurel de mesurer « ce qu'on peut montrer plutôt que ce qui est pertinent ».

2.6.2. *Outils de mesure : Théorie du Changement et SROI*

Pour rendre l'impact social pilotable et démontrable, deux outils méthodologiques principaux structurent la littérature : la Théorie du Changement (*Theory of Change*, ToC) et le *Social*

Return on Investment (SROI), qui sont complémentaires. Le premier offre un cadre de modélisation préalable et le second une logique de quantification.

La Théorie du Changement trouve son origine dans les travaux de Weiss (1995), dans le cadre de l'évaluation d'initiatives communautaires pour enfants et familles, donc en dehors du champ sportif. Bolton et al. (2018) en ont depuis proposé une application aux programmes sportifs ciblant des publics difficiles à atteindre. La ToC oblige les organisations à expliciter la chaîne causale qui relie ressources investies (*inputs*), activités réalisées (*outputs*), changements observés chez les bénéficiaires (*outcomes*) et impact sociétal de long terme. Son avantage majeur est d'être accessible : elle ne requiert pas de monétisation et reste particulièrement adaptée aux acteurs de petite ou moyenne taille.

Le SROI, formalisé par Nicholls et al. (2012), va plus loin en cherchant à quantifier la valeur sociale produite sous forme d'un ratio exprimant, pour chaque euro investi, le montant de valeur sociale créée. Il repose sur sept principes directeurs et s'appuie sur l'*Impact Map*, qui modélise visuellement la chaîne *inputs* → *outputs* → *outcomes* → *impact*. Ses limites sont cependant bien documentées dans la littérature académique. Maier et al. (2015), dans une étude de référence parue dans *VOLUNTAS*, identifient trois critiques majeures : la monétisation des bénéfices sociaux repose sur des *proxies* financiers nécessairement contestables qui peuvent donner une fausse impression de précision quantitative ; sa mise en œuvre est coûteuse, équivalente à 20 à 40 jours-homme pour une petite organisation à but non lucratif ; enfin, l'évaluateur est inévitablement appelé à faire des jugements subjectifs et peut être tenté de sélectionner les *outcomes* qui mettent l'organisation sous un jour favorable. Charrier et al. (2019) plaident pour ces raisons en faveur d'une approche mixte combinant outils quantitatifs et techniques qualitatives.

2.6.3. Héritage : penser long terme

Une distinction conceptuelle fondamentale oppose l'impact social et l'héritage d'un événement sportif. Théorisée par Preuss (2007) dans le contexte des Jeux Olympiques et reprise par Charrier et al. (2019) pour des événements de plus petite échelle, cette distinction est cruciale pour comprendre pourquoi certains événements génèrent une transformation durable de leur territoire alors que d'autres n'en produisent qu'un effet éphémère.

L'impact social, dans son acception la plus courante, désigne les effets perçus et vécus de l'événement au moment où il se déroule et dans les quelques jours qui le suivent : ferveur

populaire, mixité, sentiment d'appartenance, expérience partagée. Ces effets sont réels mais par nature volatils. L'héritage désigne en revanche l'ensemble des structures, planifiées ou non, positives ou négatives, tangibles ou intangibles, qui sont créées par l'événement et qui lui survivent dans la durée : infrastructures sportives, montée en compétences de réseaux de bénévoles, transformations administratives, programmes maintenus, ou encore effets négatifs comme la gentrification d'un quartier.

2.7. Gouvernance de l'impact social

La littérature néo-institutionnelle a montré que les organisations évoluent dans des environnements traversés par plusieurs logiques institutionnelles (sociale, commerciale et étatique) qui structurent les comportements jugés légitimes (Greenwood et al., 2011). Pache et Santos (2013) ont par ailleurs démontré que les organisations hybrides peuvent répondre à cette pluralité par une stratégie de *selective coupling* (couplage sélectif), qui consiste à sélectionner intentionnellement des éléments intacts de chaque logique plutôt qu'à les diluer dans un compromis. Deux enjeux structurent dès lors la gouvernance des organisations à mission : prévenir le risque interne de dérive de mission, et composer avec les pressions institutionnelles externes qui s'exercent sur leurs pratiques.

2.7.1. Le risque de Mission Drift

L'enjeu majeur de l'hybridité organisationnelle réside dans la gestion d'une tension permanente entre la mission sociale et les impératifs de rentabilité nécessaires à la pérennité de la structure. Cette tension est structurelle et est indissociable de la nature même des organisations hybrides, qui doivent satisfaire simultanément à deux logiques que la théorie économique classique considèrerait comme rivales.

Ebrahim et al. (2014) ont théorisé en détail le risque qui en découle, qu'ils désignent sous le terme de *Mission Drift* (dérive de mission). Le mécanisme est subtil : sous la pression des contraintes économiques, les dirigeants peuvent être amenés à réorienter progressivement les ressources et les actions de l'organisation vers les segments les plus rentables, au détriment des publics ou des actions à plus forte valeur sociale mais à moindre rentabilité immédiate. Le risque est particulièrement aigu lorsque la croissance économique de l'organisation s'accélère : les exigences de performance financière deviennent plus pressantes, les sponsors plus exigeants, et la « gentrification » de la base de bénéficiaires plus tentante.

Il convient toutefois de nuancer ce concept par une dose de réalisme. La frontière entre l'adaptation stratégique légitime et la dérive de mission est parfois floue, et toutes les évolutions économiques ne constituent pas nécessairement une trahison des valeurs initiales. Une organisation peut tout à fait professionnaliser son modèle, élargir sa base de revenus ou diversifier ses publics sans pour autant abandonner sa mission (Santos et al., 2015). La distinction se joue dans l'intention et dans la gouvernance : tant que la mission sociale reste explicitement présente dans les arbitrages stratégiques, et tant que des mécanismes existent pour préserver les actions à finalité sociale même quand elles ne sont pas rentables, le mission drift peut être contenu (Ebrahim et al., 2014). C'est précisément ce point qui justifie l'attention particulière portée aux pressions institutionnelles externes dans la section suivante.

2.7.2. *L'isomorphisme*

Au-delà des arbitrages internes, la gouvernance des organisations est aussi façonnée par des pressions externes qui structurent leurs choix et tendent à les rendre semblables entre acteurs comparables. DiMaggio et Powell (1983), dans leur contribution canonique parue dans *l'American Sociological Review*, théorisent ce phénomène sous le terme d'isomorphisme institutionnel et en distinguent trois mécanismes :

- L'**isomorphisme coercitif** résulte de pressions formelles exercées par des autorités de régulation ou par des organisations dont dépend l'acteur étudié.
- L'**isomorphisme normatif** se déploie à travers les standards diffusés par les professionnels d'un champ et par les certifications volontaires, qui imposent un référentiel d'évaluation contraignant, en échange d'une légitimité reconnue.
- L'**isomorphisme mimétique**, enfin, désigne l'imitation des organisations de référence en situation d'incertitude.

Cette grille analytique éclaire le fait que la gouvernance d'une organisation n'est jamais purement le produit de choix internes : elle reflète aussi la position de l'acteur dans son environnement institutionnel et la nature des pressions qu'il subit (DiMaggio et Powell, 1983). Selon que celles-ci sont coercitives, normatives ou mimétiques, et selon leur intensité, la marge de manœuvre laissée aux dirigeants pour structurer leur engagement social diffère sensiblement, ce qui constitue un facteur explicatif essentiel des variations observées entre acteurs d'un même secteur (Greenwood et al., 2011).

3. Méthodologie

3.1. *Une approche qualitative comparative*

La nature de la question de recherche « comprendre comment les acteurs de l'événementiel sportif belge gèrent, formalisent et légitiment leur impact social face aux contraintes de viabilité économique » appelle une démarche fondamentalement qualitative. L'impact social, comme l'a établi la revue de littérature, est un objet multidimensionnel, contextualisé et difficilement réductible à des indicateurs standardisés. Le saisir suppose d'accéder aux logiques d'acteurs, aux arbitrages stratégiques internes et aux représentations qui structurent leurs pratiques, autant d'éléments que des données quantitatives ne peuvent restituer.

L'approche retenue s'inspire de la méthode des études de cas multiples telle que théorisée par Yin (2018). Cette démarche permet de combiner la profondeur d'une analyse cas par cas avec la richesse comparative offerte par la mise en perspective de plusieurs configurations. Elle s'inscrit également dans la logique de recherche qualitative défendue par Maxwell (2005), qui souligne que la pertinence d'une recherche qualitative ne tient pas tant à la taille de l'échantillon qu'à la cohérence entre la question posée, le cadre conceptuel mobilisé et les méthodes déployées.

3.2. *Sélection des cas étudiés*

Le secteur de l'événementiel sportif belge présente une hétérogénéité telle qu'aucun échantillon ne peut prétendre à une représentativité statistique parfaite. C'est précisément cette spécificité qui justifie le choix d'un échantillon délibérément contrasté : plutôt que de chercher à représenter le secteur dans toute sa diversité, l'objectif est de sélectionner des cas suffisamment différents les uns des autres pour permettre une comparaison riche et révélatrice des logiques en jeu. Cette logique correspond à ce que Yin (2018) qualifie de *theoretical replication* : la sélection de cas est conduite par leur potentiel à éclairer le cadre théorique mobilisé, et non par leur représentativité statistique. La cartographie du secteur belge proposée par D'Hoore et al. (2024), qui distingue trois sous-secteurs (commercial, société civile, public), a directement guidé la construction de l'échantillon afin d'assurer une couverture contrastée des configurations organisationnelles existantes.

Cinq acteurs ont été retenus, qui peuvent être regroupés en trois sous-catégories analytiques :

- Les **entreprises événementielles privées** sont représentées par Golazo, leader incontesté du marché belge et actif dans plusieurs pays européens, et par Tero Sport Events, structure privée plus modeste mais représentative du modèle B2B et actuellement en processus de certification B Corps.
- Les **clubs sportifs professionnels** sont représentés par la Royale Union Saint-Gilloise, club historique bruxellois récemment champion de Belgique (2024-2025), dont les moyens et l'impact territorial se sont considérablement accrus ces dernières années et dont le pôle social et de développement durable est « Union Inspires ».
- Enfin, l'**événementiel associatif** à finalité sociale est représenté par le Syndicat d'Initiative Bruxelles Promotion, ASBL organisatrice des 20 km de Bruxelles depuis 45 ans qui touche presque toute la population, et par Belgian Paralympic Committee asbl, dont la mission sociale est constitutivement centrale puisque cette organisation représente le mouvement paralympique et ses valeurs.

Ces cinq cas ont été choisis car ils couvrent simultanément les trois sous-secteurs identifiés par D'Hoore et al. (2024), des modèles juridiques, des échelles d'activité allant du local au transnational, et des configurations très différentes en matière de centralité de la mission sociale. Cette diversité maximisée constitue précisément la condition d'une analyse comparative permettant d'identifier les invariants et les variations significatives du secteur.

3.3. Recueil des données

Le secteur de l'événementiel sportif belge se caractérise par une quasi-absence de données publiques structurées sur l'impact social. Les rapports RSE existants, quand ils existent, se concentrent largement sur la dimension environnementale (McCullough & Trendafilova, 2018) et les indicateurs sociaux publiés restent rares, fragmentaires et peu standardisés. Cette pauvreté documentaire rend la méthode des entretiens d'autant plus indispensable.

Pour chaque cas étudié, des entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de quarante-cinq minutes ont été menés avec des interlocuteurs clés (responsables RSE, directeurs de la communication, directeurs exécutifs, fondateurs et responsables opérationnels) choisis pour leur capacité à articuler la vision stratégique de l'organisation et sa traduction opérationnelle. Un guide d'entretien structuré autour des quatre dimensions du cadre intégré (mission sociale, modèle économique, mesure d'impact, gouvernance) a été élaboré puis adapté à chaque interlocuteur pour tenir compte de la spécificité de son organisation et de son rôle.

Concrètement, la dimension *mission sociale* a été interrogée à travers des questions portant sur la formalisation de la mission et sa centralité dans les arbitrages stratégiques ; la dimension *modèle économique* à travers des questions sur les sources de revenus, leur diversification et leurs vulnérabilités ; la dimension *mesure d'impact* à travers des questions sur les indicateurs mobilisés et leurs usages internes ou externes ; la dimension *gouvernance* à travers des questions sur les processus de décision, les instances et les arbitrages entre objectifs concurrents.

Ces entretiens ont été complétés par une analyse documentaire systématique mobilisant les rapports d'activité, les chartes sociales, les communications institutionnelles, ainsi que les articles de la presse économique et spécialisée. Cette triangulation a permis de croiser le discours des acteurs avec les données objectivables disponibles et d'identifier les éventuels écarts entre ambitions affichées et pratiques effectives.

3.4. Méthode d'analyse

Les transcriptions des entretiens et les sources documentaires ont fait l'objet d'une analyse thématique croisée selon la méthode proposée par Braun et Clarke (2006). Cette méthode a été retenue pour sa flexibilité théorique et sa capacité à combiner une approche déductive et une approche inductive, ce qui correspond précisément à la démarche suivie ici.

L'analyse a procédé en six étapes telles que définies par Braun et Clarke :

- 1) Familiarisation avec les données par lecture répétée des transcriptions et des documents.
- 2) Codage initial des unités de sens pertinentes.
- 3) Recherche de thèmes en regroupant les codes
- 4) Revue et affinement des thèmes
- 5) Définition et nommage des thèmes finaux
- 6) Production de l'analyse écrite.

Le codage a combiné deux logiques complémentaires : une logique déductive, ancrée dans les quatre dimensions du cadre intégré construites à partir de la revue de littérature (mission sociale, modèle économique, mesure d'impact, gouvernance), qui ont servi de grille de lecture initiale ; et une logique inductive, laissant émerger des thèmes secondaires non anticipés par la grille. Cette combinaison déductive-inductive permet à la fois la cohérence comparative entre les cas et l'ouverture à la richesse propre à chaque organisation.

3.5. *Cadre intégré d'analyse*

Au croisement des quatre dimensions mobilisées dans la revue de littérature, chacune ancrée dans des concepts académiques solides, un cadre analytique opérationnel a été construit pour structurer l'analyse comparative des cinq cas, qui a pour objectif de mettre en perspective les pratiques observées et permet d'identifier simultanément les invariants du secteur, les variations significatives selon le type d'acteur, et les pratiques émergentes susceptibles de constituer des modèles inspirants. Chacune de ces dimensions est reliée à des concepts théoriques et correspond à une question centrale ainsi qu'à un ensemble d'indicateurs clés (voir *Tableau 1: Cadre intégré d'analyse*, en Annexe).

Ces quatre dimensions ont été retenues car elles se contraignent mutuellement : une mission sans modèle viable reste illusoire, un modèle sans mesure reste aveugle, une mesure sans gouvernance reste superficielle. C'est précisément leur alignement qui distingue les acteurs matures de ceux dont la dimension sociale demeure périphérique (Doherty et al., 2014 ; Santos et al., 2015).

4. Présentation des cas étudiés

Avant d'entrer dans l'analyse thématique des cinq cas composant l'échantillon empirique, il convient de les présenter de manière synthétique afin d'offrir au lecteur les repères essentiels (statut juridique, mission affichée, échelle d'activité, sources mobilisées) nécessaires à la bonne compréhension de l'analyse (voir *Tableau 2 - Synthèse des cas étudiés*, en Annexe).

4.1. *Le Syndicat d'Initiative Bruxelles Promotion / les 20 km de Bruxelles*

Fondé en 1886, le Syndicat d'Initiative Bruxelles Promotion (SIBP) est une ASBL dont la mission statutaire est la promotion et l'animation de Bruxelles à travers l'organisation d'événements. Si l'association a porté de nombreux événements au fil de son histoire, du concours Reine Elisabeth à la finale de l'Eurovision 1987, elle est aujourd'hui structurée autour de deux rendez-vous annuels : les festivités de la Fête nationale du 21 juillet et les 20 km de Bruxelles, organisés depuis 1980. Avec près de 49 000 participants en 2025, 141 nationalités représentées et plus de 2,5 millions d'euros redistribués au caritatif depuis l'origine de l'événement, les 20 km constituent l'événement phare de l'ASBL et la plus grande course populaire de Belgique.

La structure fonctionne avec une équipe permanente restreinte de quatre employés à temps plein et une gouvernance qui s'inscrit principalement dans la continuité de l'équipe historique qui a porté l'événement depuis 46 ans. Les comptes annuels de l'ASBL sont déposés auprès de la Banque nationale de Belgique (dernier dépôt le 4 juin 2025), mais le détail des montants n'est pas publié, ce qui constitue une limite documentaire à signaler. L'analyse de ce cas repose sur l'entretien avec Rodolphe Dulait, event manager au SIBP, complété par les communications publiques de l'organisation (Syndicat d'Initiative Bruxelles Promotion, s. d.).

4.2. *Golazo Group*

Fondé en 1990 par Bob Verbeeck, ancien athlète olympique, Golazo est aujourd'hui le leader incontesté de l'événementiel sportif belge et figure parmi les principaux acteurs européens du secteur. Le groupe se structure autour de cinq pôles complémentaires : l'organisation d'événements (Events), l'activation de marques par le sport (Brands), la production de contenus (Media), le bien-être en entreprise (Corporate Wellbeing) et le développement athlétique (Energy Lab). À l'échelle internationale, Golazo s'appuie sur 400 experts répartis dans 17 bureaux situés dans 8 pays (Belgique, Pays-Bas, France, Allemagne, Suisse, Kenya, Rwanda, Afrique du Sud) et organise plus de 1 000 jours d'événements par an dans plus de 50 pays (Golazo Roadmap 2025). Le siège de la Société Anonyme reste implanté en Belgique, où Golazo organise notamment le Tour de Wallonie, l'Antwerp Marathon et plusieurs classiques cyclistes. La filiale principale belge (Golazo Sports SA) affiche un chiffre d'affaires annuel stable d'environ 50 millions d'euros (Comptes BNB, 2025). Pour sa gouvernance, l'entreprise s'appuie sur un conseil d'administration classique d'entreprise privée et une structure de holdings actionnariales.

La mission affichée est de promouvoir activement un mode de vie sain, la santé physique et le bien-être mental en faisant bouger un maximum de personnes à travers des événements de masse. La Golazo Foundation, structure dédiée au volet social et caritatif, soutient des projets autour de la santé, de l'éducation, du sport pour tous et de l'inclusion paralympique. L'analyse de ce cas repose sur l'entretien avec Thierry De Ridder, directeur stratégique et communication du groupe complété par le Golazo Roadmap 2025 et les informations disponibles publiquement.

4.3. *La Royale Union Saint-Gilloise / Union Inspires*

Fondée en 1897, la Royale Union Saint-Gilloise (RUSG) est l'un des plus anciens clubs de football belges. Après plusieurs décennies dans les divisions inférieures, le club a connu une

renaissance spectaculaire depuis son rachat en 2018 par Tony Bloom (également propriétaire de Brighton & Hove Albion), couronnée par un titre de champion de Belgique en 2024-2025. Le club est profondément ancré dans son quartier d'origine, Saint-Gilles, l'une des communes les plus socialement diversifiées de la Région bruxelloise.

La structure commerciale professionnelle principale (SRL RUSG) coexiste avec et chapeaute des entités non lucratives dédiées : l'ASBL École des Jeunes et l'ASBL Union Foundation. Le périmètre consolidé du club affiche un chiffre d'affaires comptable strict de plus de 17 millions d'euros (BNB, 2025). Le département dédié à la durabilité, appelé officiellement *Union Inspires*, a été créé il y a cinq ans à l'initiative de la direction, avant même que la Pro League ne rende obligatoire l'existence d'une cellule sociale dans la licence des clubs professionnels (obligation entrée en vigueur il y a deux ans, imposant un équivalent temps plein dédié). Composé aujourd'hui de quatre collaborateurs répartis entre un pilier social et un pilier écologique, Union Inspires structure son action autour de quatre axes : bien-être et santé, jeunesse, inclusion et diversité, et connexion territoriale. Cet ancrage est l'héritage d'un travail amorcé entre 2016 et 2020 par Alexandre De Meeter, alors Directeur de la communication, qui avait fondé le pôle social sous le nom d'*Union Foundation*. L'analyse mobilise l'entretien avec Wouter Blockx (directeur exécutif d'Union Inspires), complété par celui d'Alexandre De Meeter et par le Plan Stratégique Football & Social Responsibility 2024-2026 (Royale Union Saint-Gilloise, 2022).

4.4. Tero Group / Tero Sport Event

Tero Group est une entreprise belge issue de la fusion de plusieurs aventures entrepreneuriales portées par les frères Nicolas et Arthur Lhoist. Si l'histoire du groupe remonte à 1996 avec le Knokke Out, sa structure actuelle s'est progressivement constituée autour de People First (créée en 2011, événementiel d'entreprise), des restaurants Tero (cuisine durable et locale, lancés en 2014) et de l'ensemble réuni sous l'identité unifiée Tero en 2022. Le groupe compte aujourd'hui environ 200 collaborateurs répartis sur 19 sociétés, génère un chiffre d'affaires consolidé de 30 millions d'euros, avec une ambition d'atteindre 80 millions d'euros d'ici 2030 et opère 17 lieux en Belgique et au Luxembourg (Forbes, 2025 ; Tero, 2026). Tero Sport Event dépose, elle, des bilans abrégés sans CA publié. Elle conserve une gouvernance de type agile et entrepreneuriale, codirigée par ses fondateurs et dirigeants. Sa proposition de valeur s'articule autour de trois piliers : l'hôtellerie et les lieux événementiels, la restauration durable et le sport, ce dernier porté

notamment par Tero Sport Event (courses pour entreprises, étape belge du Premier Padel, événements originaux comme le concours de châteaux de sable de Knokke).

La mission de Tero Sport Event est de créer des expériences sportives impactantes qui rassemblent les gens. Son objectif est de recréer des liens avec soi-même, avec les autres et avec la nature, tout en veillant à minimiser l'impact environnemental. Tero se distingue par un positionnement marqué autour de l'impact social et environnemental, formalisé dans une politique publique d'engagement envers les communautés locales et inscrit dans une démarche d'amélioration continue B Corp. L'analyse repose sur l'entretien avec Manon Coqlet, event manager chez Tero Sport Event, complété par la politique ESG du groupe les informations disponibles publiquement (Tero, s. d.).

4.5. *Belgian Paralympic Committee*

Le Belgian Paralympic Committee (BPC) est l'ASBL reconnue par *l'International Paralympic Committee* qui représente le mouvement paralympique en Belgique. Sa mission constitutive est d'offrir aux athlètes paralympiques l'opportunité d'exceller et d'inspirer la société belge à travers leurs performances, ce qui fait de cet acteur le cas où la dimension sociale est par essence centrale et non périphérique. Le BPC s'appuie sur deux organisations membres qui structurent le mouvement sur le territoire : la *Ligue Handisport Francophone* et *G-Sport Vlaanderen*.

Le BPC remplit simultanément trois fonctions : Comité National Paralympique envoyant le Paralympic Team Belgium aux Jeux d'été et d'hiver, coupole nationale partenaire de référence du sport paralympique belge, et figure de proue œuvrant à la reconnaissance du mouvement dans le pays. Son plan stratégique 2022-2028 articule ces missions autour de quatre axes : représentation internationale, épanouissement des athlètes, collaboration avec les parties prenantes, et sécurisation des moyens financiers. Le BPC s'appuie sur une équipe de six personnes et, contrairement à ce que sa nature de coupole nationale pourrait laisser supposer, ne reçoit pas de subsides directs de l'ADEPS ni de Sport Vlaanderen (qui financent ses fédérations membres) : il fonctionne essentiellement sur la base de partenariats privés et institutionnels (Engie, Loterie Nationale, FBL, Lotto). Cette configuration financière atypique constitue une vulnérabilité structurelle qui sera discutée dans l'analyse. L'analyse repose sur l'entretien avec Olek Kazimirowski, Directeur et Chef de Mission des délégations belges aux Jeux Paralympiques, complété par les documents stratégiques publics du BPC (Belgian Paralympic Committee, 2022).

5. Analyse

Conformément à la logique annoncée dans la méthodologie, ce chapitre déploie une analyse thématique croisée des cinq cas selon les quatre dimensions du cadre intégré (mission sociale, viabilité économique, mesure d'impact et gouvernance), mises en perspective les unes par rapport aux autres pour révéler les invariants, les contrastes et les pratiques émergentes du secteur.

5.1. *Mission sociale*

5.1.1. *Une typologie en quatre configurations*

L'analyse des cinq cas révèle des configurations très contrastées dans la manière dont la mission sociale est revendiquée, formalisée et placée au cœur de la stratégie organisationnelle. Quatre grandes configurations peuvent être distinguées.

La première est celle d'une mission **constitutive et explicite**, dans laquelle la dimension sociale n'est pas un ajout périphérique mais la **raison d'être** de l'organisation. Le Belgian Paralympic Committee incarne pleinement cette configuration : son existence répond à une finalité d'inclusion sportive des personnes en situation de handicap, et son plan stratégique 2022-2028 articule explicitement excellence sportive et inspiration sociétale comme deux objectifs indissociables. La question de la centralité ne se pose pas : la mission est l'organisation. L'entretien avec Olek Kazimirowski éclaire l'articulation quotidienne de ce double objectif : la performance sportive (output) n'est jamais une fin en soi mais un levier de transformation des représentations (outcome), avec pour ambition de long terme une modification structurelle du regard porté sur le handicap (impact).

La deuxième configuration regroupe les acteurs dont la mission est **explicite et structurée**, **sans** toutefois être leur **raison d'être unique**. La Royale Union Saint-Gilloise illustre cette posture à travers Union Inspires, doté de quatre collaborateurs dédiés, structuré autour de quatre piliers formalisés (bien-être et santé, jeunesse, inclusion et diversité, connexion territoriale) et inscrit dans un Plan Stratégique Football & Social Responsibility 2024-2026 distinct du plan sportif. La mission sociale coexiste avec une activité commerciale en pleine expansion mais bénéficie d'une institutionnalisation interne forte qui la protège partiellement des arbitrages purement économiques.

La troisième configuration, **stratégique et marketing-driven**, regroupe les acteurs privés qui intègrent une mission sociale formalisée à leur modèle économique, en l'articulant

explicitement avec leur valeur de marque. Golazo en est l'exemple le plus net : la philosophie de promotion d'un mode de vie sain est pensée comme une orientation qui guide les choix stratégiques tout en alimentant l'identité de marque du groupe. Tero rejoint cette configuration via son engagement formalisé dans une démarche B Corp et son programme de volontariat rémunéré. L'entretien avec Manon, Event Manager chez Tero Sport Event, nuance toutefois cette image : les objectifs ESG du département restent majoritairement environnementaux, et la dimension sociale dépend encore largement de la sensibilité personnelle de chaque Event Manager plutôt que de processus institutionnalisés. Cette nuance illustre les limites d'une formalisation par certification, même dans une organisation engagée.

La quatrième configuration est celle d'une mission **implicite et héritée**, dans laquelle l'engagement social est réel et authentique mais n'est ni formalisé dans des documents stratégiques ni revendiqué comme un objectif central. Le SIBP / 20 km de Bruxelles incarne ce profil : malgré 49 000 participants annuels, 141 nationalités représentées et 2,5 millions d'euros redistribués au caritatif depuis l'origine (autant d'outputs significatifs mais qu'il ne faut pas confondre avec une mesure d'impact), Rodolphe Dulait reconnaît que la mission existe, mais relève davantage d'une tradition organisationnelle que d'une stratégie explicitée.

5.1.2. L'effectivité du risque de Mission Drift

L'exposition au risque de dérive de mission (Ebrahim et al., 2014) varie sensiblement selon les configurations identifiées. Le Belgian Paralympic Committee est, par construction, le mieux protégé : sa mission constitutive ne peut être abandonnée sans que l'organisation cesse d'exister. Les acteurs à mission explicite structurée (USG) ou à mission stratégique formalisée (Tero) bénéficient d'une certaine protection par leurs dispositifs internes (département dédié ou certifications externes) qui rendent toute dérive plus visible et donc plus difficile à opérer en silence.

Le risque est plus marqué chez les acteurs où la mission sociale est articulée à une logique commerciale forte sans contre-pouvoir institutionnel comparable. C'est précisément ce que pointe Alexandre De Meeter dans son analyse critique du football belge : à la création de l'Union Foundation, la cellule sociale a été partiellement conçue comme un outil marketing et identitaire, et la frontière entre engagement authentique et ce qu'il qualifie de « social washing » reste poreuse dans de nombreux clubs de la Pro League. Pour Golazo, le risque est d'une autre nature : l'intégration de la dimension sociale dans la proposition de valeur commerciale peut faire évoluer la mission au gré de ce qui « se vend » bien auprès des sponsors. Pour les 20 km

enfin, le risque est paradoxalement lié à l'absence de formalisation. Bien que le statut juridique d'ASBL prémunisse structurellement l'organisation contre une dérive lucrative, sans mission écrite ni indicateurs sociaux explicites, rien n'oblige formellement les futurs dirigeants à maintenir la dimension caritative et inclusive qui caractérise l'événement aujourd'hui. Il s'agit d'une vulnérabilité silencieuse que les *guardrails* théorisés par Smith et Besharov (2019) sont précisément censés prévenir.

5.2. Viabilité économique

5.2.1. Cartographie sectorielle des sources de revenus

Les cinq cas étudiés présentent des structures de financement très différentes, reflet de leur statut juridique, de leur échelle d'activité et de leur positionnement marché. Le tableau ci-dessous synthétise les principales sources de revenus mobilisées par chaque acteur.

Tableau 3 — Cartographie comparée des sources de revenus des cinq cas étudiés

Acteur	Sources de revenus principales
SIBP / 20 km de Bruxelles	Inscriptions grand public, sponsoring privé (KBC, Delhaize, Garmin, Decathlon, etc.), location d'emplacements sur le village.
Golazo	Revenus B2B (activations de marques, événements corporate), revenus B2C (inscriptions événements grand public), droits médias et sponsoring.
RUSG / Union Inspires	Billetterie, droits TV, sponsoring corporate, transferts joueurs ; Union Inspires partiellement financé par la Pro League, partenariats spécifiques et budget interne du club
Tero / Sportero	Prestations B2B (team building, événements corporate), restauration durable, location de lieux événementiels, organisation d'événements sportifs B2B et grand public, clubs de padel et sponsoring.
Belgian Paralympic Committee	Partenariats privés (Engie, Fonds Baillet Latour, Brussels Airport, etc.) en source principale, partenariat institutionnel (Loterie Nationale) avec refacturation ponctuelle de certains frais des Jeux au COIB.

Cette cartographie distingue d'une part les acteurs reposant majoritairement sur des revenus propres et commerciaux (Golazo, Tero, USG) et d'autre part ceux dont la viabilité dépend également indirectement de soutiens institutionnels (BPC). Les 20 km occupent une position intermédiaire en combinant un fort autofinancement par les inscriptions avec un sponsoring privé structurant, mais une exposition publique limitée. Cette diversité confirme une intuition centrale de la revue de littérature : il n'existe pas de modèle économique unique dans le secteur, et la viabilité repose dans tous les cas sur une combinaison de plusieurs sources dont les pondérations conditionnent fortement les marges de manœuvre de chaque organisation.

Néanmoins, par-delà cette hétérogénéité structurelle, un point de convergence transversal majeur émerge : le partenariat privé s'impose comme un pilier financier indispensable pour l'ensemble des cinq acteurs, transcendant la frontière entre organisations marchandes et structures non lucratives.

Le cas du BPC mérite une attention particulière : contre-intuitivement, malgré sa mission constitutivement sociale et son statut d'organisation reconnue par l'IPC (Comité International Paralympique), il dépend essentiellement de partenariats privés. Les administrations sportives publiques (ADEPS, Sport Vlaanderen) financent ses fédérations membres mais non l'entité nationale elle-même. Cette configuration est rare dans le paysage paralympique européen et place le BPC dans une situation de vulnérabilité structurelle analysée plus loin.

5.2.1.1. *La place de la subvention croisée*

Le mécanisme de subvention croisée théorisé par Ebrahim, Battilana et Mair (2014) est mobilisé, sous des formes variées, par l'ensemble des cinq cas. Chez Golazo, les revenus B2B des pôles Events et Brands financent partiellement les actions de la Golazo Foundation et les engagements caritatifs portés sur certains événements grand public. À l'USG, les recettes commerciales du club professionnel (billetterie, sponsoring, droits TV) alimentent le fonctionnement d'Union Inspires, dont l'autonomie financière reste partielle. Aux 20 km, le mécanisme est plus subtil mais bien réel : les excédents générés par l'événement permettent le maintien de la catégorie Handisport, des tarifs réduits et du système d'équipes caritatives qui a généré 2,5 millions d'euros redistribués depuis l'origine.

Chez Tero, le modèle est particulièrement intéressant car, comme l'a déclaré Manon, Tero Sport Event n'étant pas encore à l'équilibre, le département bénéficie lui-même d'une subvention croisée *interne* portée par les autres activités du groupe, ce qui est l'illustration d'une *cross-subsidization* qui opère cette fois entre activités commerciales elles-mêmes. Le Belgian

Paralympic Committee opère enfin une forme inversée du mécanisme, où les recettes commerciales et les partenariats privés (Engie, FBL) viennent compléter une base institutionnelle modeste pour financer la préparation et l'envoi des délégations.

5.2.1.2. *La place différenciée du bénévolat*

Les données belges présentées dans le chapitre de littérature trouvent dans les cas étudiés des illustrations très contrastées. Le bénévolat est structurel et indispensable aux 20 km, où l'événement annuel ne pourrait exister sans la mobilisation de plusieurs centaines de bénévoles le jour J. Il est également central pour le Belgian Paralympic Committee, dont l'écosystème (compétitions handisport, accompagnement des athlètes, événements de sensibilisation) repose largement sur l'engagement bénévole, particulièrement au sein des fédérations membres. À l'USG, le bénévolat occupe une place plus complémentaire : il intervient sur certains événements communautaires d'Union Inspires et lors des jours de match, mais le fonctionnement quotidien repose principalement sur des collaborateurs salariés.

Chez Golazo et Tero, le bénévolat est en revanche clairement marginal. Ces deux structures s'appuient sur une professionnalisation poussée (400 experts chez Golazo, 200 collaborateurs chez Tero) caractéristique des entreprises matures du secteur. Il convient toutefois de préciser que ces chiffres concernent l'ensemble du groupe et couvrent un périmètre d'activités plus large que le seul événementiel sportif, ce qui nuance la comparaison directe avec les autres cas étudiés. Cette différence reste néanmoins lourde de sens : la production de capital social passe en grande partie par le bénévolat lui-même (Cuskelly et al., 2006), et les modèles très professionnalisés doivent compenser cette absence par d'autres dispositifs s'ils veulent prétendre à un impact social comparable.

5.2.2. *Vulnérabilités structurelles et chocs externes*

Les entretiens révèlent que tous les acteurs étudiés font face à des vulnérabilités structurelles, mais de natures différentes. Les 20 km gardent en mémoire le choc du Covid-19, qui a entraîné l'annulation des éditions 2020 et 2021 et révélé la dépendance totale du modèle à la tenue physique de l'événement. L'USG fait face à un autre type de tension, lié à la professionnalisation accélérée du club et à la difficulté de préserver l'ancrage local face à l'expansion européenne. Il s'agit d'une tension qu'Alexandre De Meeter décrit comme particulièrement aiguë aujourd'hui. Chez Golazo, Thierry De Ridder évoque la pression sur les coûts opérationnels et l'évolution rapide des attentes des sponsors comme un défi permanent. Tero, par sa diversification multi-activités, est moins exposé à un choc unique mais doit composer avec la conjoncture Horeca et

événementielle. Le fait que Tero Sport Event ne soit pas encore à l'équilibre, comme l'explique Manon, illustre concrètement la fragilité de la viabilité au niveau de la filiale étudiée, même quand le groupe consolidé affiche une trajectoire de croissance ambitieuse.

Le BPC présente la vulnérabilité économique la plus marquée de l'échantillon. Contrairement à l'intuition, sa fragilité ne provient pas principalement des arbitrages publics mais de sa dépendance presque exclusive aux partenariats privés, de plus en plus difficiles à convaincre avec les crises croissantes.

5.3. Mesure de l'impact

5.3.1. Une quasi-absence des outils théoriques

Les cinq cas étudiés se positionnent sur un continuum particulièrement marqué en matière de mesure de l'impact social. À une extrémité, le SIBP / 20 km présente une quasi-absence de mesure formelle, assumée explicitement par Rodolphe Dulait : « la dimension sociale de l'événement est perçue comme une qualité intrinsèque qu'une démarche de mesure risquerait de dénaturer ». Les seuls chiffres mobilisés (participants, montants caritatifs, nationalités) relèvent d'outputs bruts, qui suffisent à objectiver l'ampleur sans prétendre évaluer la profondeur des effets produits. Golazo se situe dans une logique de mesure orientée communication, où les indicateurs (participants, portée médiatique, témoignages) servent principalement la valorisation auprès des partenaires commerciaux plutôt que le pilotage interne. Tero illustre une logique de légitimation institutionnelle via la démarche B Corp, qui impose un reporting structuré sur les pratiques sociales et environnementales ; l'entretien avec Manon nuance toutefois la maturité du dispositif, encore largement centré sur les indicateurs environnementaux. Dans une logique similaire mais moins marquée, l'USG et le BPC mobilisent des dispositifs plus structurés : monitoring interne pour Union Inspires (développé plus loin) et reporting institutionnel international pour le BPC, complété par des études commandées à Nielsen puis Ivox pour mesurer l'évolution de la perception du mouvement paralympique. C'est une démarche qu'Olek Kazimirowski reconnaît lui-même « encore peu structurée » faute de ressources.

Un constat transversal s'impose à propos des outils mobilisés : les dispositifs théoriquement les plus aboutis évoqués dans la revue de littérature (Théorie du Changement, SROI) sont quasi inexistants sur le terrain. Aucun des cinq acteurs ne mobilise le SROI de manière structurée, et la modélisation explicite des chaînes « *inputs* → *outputs* → *outcomes* → *impact* » reste rudimentaire dans la plupart des cas. Cette absence confirme que la complexité

méthodologique, le coût d'implémentation (20 à 40 jours-homme selon Maier et al., 2015) et l'absence d'incitation forte des financeurs font de ces outils des dispositifs marginaux dans la pratique du secteur belge. À la place, les acteurs mobilisent des substituts pratiques : indicateurs simples de participation et de portée, témoignages qualitatifs, photos et récits sur les réseaux sociaux, montants caritatifs redistribués, articles de presse. Cette mesure de substitution remplit en réalité une double fonction : analytique d'une part, mais surtout performative au sens de Dowling et al. (2024), c'est-à-dire destinée à légitimer l'organisation auprès de ses parties prenantes externes (sponsors, pouvoirs publics, médias) bien plus qu'à piloter finement les actions. Le risque, déjà identifié théoriquement, est que cette mesure performative conduise à privilégier ce qui se montre bien plutôt que ce qui transforme réellement.

5.3.2. *L'héritage : un angle mort presque généralisé*

L'application de la distinction de Preuss (2007) entre impact immédiat et héritage révèle un angle mort partagé par la quasi-totalité des acteurs étudiés. Dans pratiquement tous les cas, la chaîne causale s'arrête au stade de l'output sans véritablement remonter aux *outcomes* observés chez les bénéficiaires ni à l'impact structurel laissé sur le territoire.

Le Belgian Paralympic Committee est, quant à lui, par construction, porteur d'une mission de long terme, et son travail sur l'héritage est plus systématique que dans les autres cas. Olek Kazimirowski formule néanmoins une tension révélatrice : « les Jeux sont par essence assez éphémères ». Le BPC travaille ainsi sur deux temporalités : un héritage de court terme rebondissant sur les pics d'attention cycliques des Jeux, et un héritage de long terme de transformation des représentations sociales. L'impact tangible de cette stratégie est mesurable : après Paris 2024, le VRT (Sporza) a explicitement signalé au BPC un changement de paradigme, expliquant que ce n'était plus seulement « une question de bonne volonté » mais que cela devenait « une question de rentabilité et d'impact », les audiences paralympiques ayant atteint des niveaux comparables à l'Euro de football. Cette progression illustre concrètement le mécanisme d'héritage théorisé par Preuss (2007) : par accumulation de cycles successifs, une transformation structurelle de la perception institutionnelle est en train de s'opérer.

L'Union Saint-Gilloise constitue l'autre exception notable de l'échantillon par son usage d'*Upshot*, plateforme de monitoring et d'évaluation d'impact spécialisée dans le sport. Développée à l'origine par la Football Foundation britannique en 2012, *Upshot* est aujourd'hui une Community Interest Company indépendante utilisée par plus de 1 000 organisations dans le monde, dont la Pro League belge. L'outil permet de collecter des données de participation,

de suivre des cohortes de bénéficiaires dans la durée et d'administrer des questionnaires structurés, dépassant ainsi la seule logique de comptage immédiat. Pour Union Inspires, ce dispositif autorise un suivi qui s'apparente à une véritable amorce de mesure d'héritage : la capacité à documenter ce qui demeure chez les bénéficiaires des programmes au-delà de leur participation initiale. Le fait que l'outil arrive par le canal institutionnel de la Pro League illustre d'ailleurs très concrètement le mécanisme d'isomorphisme institutionnel théorisé par DiMaggio et Powell (1983) : la professionnalisation de la mesure d'impact dans le football belge se construit par diffusion d'un standard d'origine britannique.

Ces deux exceptions soulignées, le constat global reste celui d'un secteur en retard sur la mesure d'héritage, ce qui constitue probablement l'angle mort majeur identifié par cette recherche et nourrira les recommandations managériales du dernier chapitre.

5.4. Gouvernance

5.4.1. Arbitrage différent selon la configuration de gouvernance

Les cinq cas étudiés se distinguent par des configurations de gouvernance très contrastées, qui conditionnent largement la manière dont la mission sociale est arbitrée face aux impératifs économiques. Le SIBP relève d'un conseil d'administration d'ASBL traditionnel, marqué par une forte continuité historique dans la lignée du fondateur de l'événement et un renouvellement limité des instances. Le BPC incarne un conseil d'administration d'ASBL institutionnel, encadré par les exigences statutaires de l'IPC et structuré autour de ses deux organisations membres (Ligue Handisport Francophone et G-Sport Vlaanderen), qui imposent des arbitrages bi-communautaires permanents. L'USG illustre la configuration du département intégré au sein d'une structure commerciale : Union Inspires dispose d'une autonomie opérationnelle relative (équipe dédiée, plan stratégique distinct, indicateurs propres) mais reste inscrit dans la gouvernance générale du club, qui fixe le budget et arbitre en dernier ressort. Golazo et Tero relèvent enfin de la direction d'entreprise privée, avec une logique corporate classique structurée autour de pôles d'activités, complétée chez Tero par les contraintes externes de la démarche B Corp en cours de certification.

La manière dont chaque acteur arbitre concrètement les tensions entre mission sociale et logique économique constitue l'un des points les plus révélateurs de l'analyse, avec des positions parfois contradictoires sur le même secteur. Wouter Blockx (USG) affirme, de façon optimiste, que la mission sociale et l'activité commerciale du club « se renforcent » mutuellement, sans tension véritable. Cette posture mérite d'être problématisée : elle peut traduire une intégration réussie

où les deux logiques convergent effectivement, mais aussi révéler une absence de formalisation des arbitrages, rendant les tensions invisibles plutôt qu'absentes. C'est précisément la lecture que défend Alexandre De Meeter, qui contredit la vision idéaliste partagée par les responsables communication des clubs : à ses yeux, le poids du marketing et le risque de « social washing » structurent fortement la prise de décision dans la Pro League. Cette divergence entre un acteur en poste et un ancien acteur est précieuse : elle illustre la difficulté d'objectiver les tensions internes lorsqu'on en est partie prenante. Thierry De Ridder (Golazo) assume pour sa part la primauté de la logique commerciale tout en y intégrant la dimension sociétale comme orientation stratégique : la tension n'est pas niée mais reformulée comme un alignement vertueux entre intérêt de marque et utilité sociale. Chez Tero, Manon évoque une démarche en cours pour formaliser ces arbitrages à travers une charte des partenaires actuellement en développement, qui illustre concrètement le passage d'une gouvernance reposant sur la sensibilité individuelle des managers à des dispositifs institutionnels d'arbitrage. Rodolphe Dulait (SIBP) adopte enfin la posture inverse : pour lui, l'absence de formalisation explicite est en soi un moyen d'éviter les tensions, qui reflète une stratégie qui protège l'existant mais expose à une dérive silencieuse en cas de changement de gouvernance.

Cette diversité de postures soulève une question centrale : l'absence de tension visible est-elle un signe de maturité organisationnelle, ou le symptôme d'une non-formalisation des enjeux ? L'hypothèse défendue ici est que la véritable maturité se manifeste non par l'absence apparente de tensions, mais par l'existence de mécanismes institutionnels permettant de les nommer, de les arbitrer et d'en rendre compte. Au regard de ce critère, l'USG via Union Inspires et le BPC via son plan stratégique apparaissent les plus avancés, tandis que les 20 km, Tero et Golazo, malgré l'authenticité de leur engagement, reposent davantage sur la confiance accordée aux équipes dirigeantes que sur des dispositifs formels d'arbitrage, ce qui les rapproche d'une logique de *guardrails* défaillants au sens de Smith et Besharov (2019).

5.4.2. *Le poids différencié des parties prenantes*

L'analyse des cinq cas confirme l'importance de distinguer clairement les catégories de parties prenantes pour comprendre les configurations de gouvernance. Le poids des **sponsors** apparaît très contrasté selon les modèles. Chez Golazo et Tero, leur influence est forte voire structurante : ils conditionnent les choix d'événements, les formats, parfois les engagements sociaux mis en avant. Aux 20 km, leur poids reste plus modéré grâce à une diversification du portefeuille (KBC, Delhaize, Garmin, Decathlon) qui empêche la dépendance à un partenaire dominant.

Pour le BPC, le sponsoring institutionnel (Engie, Loterie Nationale, FBL) joue un rôle structurant mais s'inscrit dans une logique de partenariat de long terme alignée sur la mission. Le cas de la Loterie Nationale est particulièrement révélateur : bien que classifiée comme partenaire institutionnel public, elle se comporte selon Olek Kazimirowski « presque comme un partenaire privé », exigeant un retour sur investissement tangible. Cette hybridation des statuts montre que la distinction classique entre financements publics et privés tend à s'estomper dans le secteur, ce qui rapproche de fait toutes les configurations étudiées d'une logique partenariale exigeante.

Les **bénévoles**, comme vu précédemment, occupent à l'inverse une place très différente selon les cas. Ils sont cependant marginalement représentés dans la gouvernance formelle de ces mêmes organisations, ce qui pose une question d'asymétrie entre poids économique réel (substitution salariale au sens de Cuskelly et al., 2006) et poids décisionnel. Chez Golazo et Tero, leur place est secondaire, ce qui simplifie la gouvernance mais soulève à nouveau la question, déjà évoquée, du capital social effectivement produit en leur absence.

Les **pouvoirs publics** pèsent de manière très variable. Le BPC en dépend indirectement à travers les subsides régionaux dont bénéficient ses fédérations membres. Pour Golazo, Tero, l'USG et les 20 km, l'influence publique reste plus indirecte, à travers les autorisations événementielles, les cadres fiscaux et les politiques sportives communautaires.

Enfin, la **communauté locale** et les **bénéficiaires** demeurent les grands oubliés des gouvernances étudiées. Aucun des cinq cas ne dispose d'instance formelle permettant aux populations directement concernées par les actions sociales de peser sur les décisions qui les concernent. Cette absence d'instance représentative des bénéficiaires constitue, comme déjà souligné concernant la mesure d'impact, un angle mort important du secteur.

5.4.3. L'influence variable des normes institutionnelles

L'application du cadre néo-institutionnel de DiMaggio et Powell (1983) permet de distinguer les cinq acteurs selon leur rapport aux normes externes qui encadrent ou orientent leurs pratiques sociales. Certains acteurs subissent une pression institutionnelle structurante. L'USG en est l'exemple le plus net : l'obligation imposée par la Pro League à tous les clubs de Division 1 d'employer un équivalent temps plein dédié à la responsabilité sociale, entrée en vigueur il y a deux ans, a précipité la professionnalisation d'Union Inspires et accéléré la diffusion d'outils communs comme *Upshot*. Il s'agit d'une illustration manifeste d'un isomorphisme coercitif. Le

BPC est, dans une autre logique, soumis à la reconnaissance institutionnelle de l'IPC, qui définit les critères de représentation aux Jeux et conditionne l'accès aux ressources internationales.

D'autres acteurs adoptent volontairement des normes externes pour structurer leur engagement. Tero illustre cette posture par sa démarche B Corp, qui impose un référentiel d'évaluation contraignant en échange d'une légitimité reconnue : adoption volontaire révélatrice d'une stratégie de différenciation par la qualité de l'engagement, relevant d'un isomorphisme normatif au sens de DiMaggio et Powell. À l'inverse, les 20 km et Golazo agissent largement en dehors de pressions institutionnelles directes en matière sociale : leurs engagements relèvent de la conviction interne pour le premier et de la stratégie de marque pour le second, sans norme externe pour stabiliser les pratiques.

6. Discussion

Avant de proposer une lecture transversale, le Tableau 4 récapitule les positionnements observés sur chacune des quatre dimensions du cadre intégré.

Tableau 4 — Synthèse comparative des cinq cas selon les dimensions du cadre intégré

Dimension	20 km	Golazo	USG / Union Inspires	Tero / Sportero	BPC
Mission sociale	Implicite et héritée	Stratégique et marketing-driven	Explicite et structurée	Stratégique et formalisée (B Corp)	Constitutive et explicite
Modèle économique	Inscriptions + sponsoring privé diversifié	Multi-pôles B2B/B2C internationalisés	Recettes commerciales du club + subsides Pro League	Diversification multi-activités (Sportero non rentable seul)	Partenariats privés + Partenariats institutionnels
Mesure d'impact	Quasi-absence assumée	Mesure orientée communication	Monitoring systématique (Upshot)	Reporting B Corp orienté légitimation	Indicateurs institutionnels IPC
Gouvernance	CA d'ASBL traditionnel, peu formalisé	Direction corporate, 5 cercles	Département intégré au club	Direction corporate + responsable ESG	CA d'ASBL bi-communautaire (IPC)

Un constat transversal s'impose : les quatre dimensions ne fonctionnent jamais isolément. Mission explicite, mesure structurée et gouvernance institutionnalisée tendent à aller de pair

(USG, BPC), tandis qu'une mission implicite (20 km) ou subordonnée à la logique commerciale (Golazo, Tero) coexiste avec des dispositifs moins formalisés et une exposition accrue au risque de dérive.

6.1. Une typologie émergente : trois archétypes d'acteurs

Plutôt qu'une typologie en cinq catégories alignées mécaniquement sur les cinq cas, l'analyse fait émerger trois grands archétypes qui regroupent des configurations cohérentes au regard des quatre dimensions du cadre intégré. Ces archétypes constituent la principale contribution conceptuelle de cette recherche : ils offrent une grille de lecture transposable au-delà des cas étudiés et permettent de distinguer les modèles selon leur logique structurante dominante.

Tableau 5 — Trois archétypes d'acteurs

Archétype	Logique structurante	Acteurs représentatifs	Caractéristiques principales
Les missionnaires institutionnels	Mission sociale constitutive, encadrement institutionnel fort	BPC, USG (Union Inspires)	Force : maturité de la mesure et formalisation des arbitrages. Fragilité : dépendance aux financements externes et rigidité du reporting normatif.
Les intégrateurs stratégiques	Articulation explicite entre logique commerciale et engagement social formalisé	Golazo, Tero	Force : solidité économique permettant un engagement durable et professionnalisé. Fragilité : portée sociale subordonnée au positionnement marché et risque de « social washing ».
Les engagés implicites	Impact social authentique mais non formalisé	SIBP / 20 km de Bruxelles	Force : authenticité de l'engagement et flexibilité organisationnelle. Fragilité : absence de garde-fous formels exposant à une dérive silencieuse.

Les **missionnaires institutionnels** se caractérisent par une mission sociale qui n'est pas un ajout à leur activité mais sa raison d'être (BPC) ou qui bénéficie d'une protection institutionnelle forte (USG / Union Inspires, structurée par l'obligation Pro League et la diffusion d'outils comme Upshot). Leur principal défi n'est alors pas la cohérence interne entre mission et action mais la viabilité économique : le BPC repose entièrement sur des partenariats privés renouvelables, tandis qu'Union Inspires dépend partiellement des recettes commerciales du club. Leur force

réside dans la maturité relative de leur démarche de mesure et dans la formalisation de leurs arbitrages ; leur fragilité, dans leur exposition aux chocs économiques externes.

Les **intégrateurs stratégiques** rassemblent Golazo et Tero, qui ont fait le choix d'articuler explicitement leur engagement social à leur proposition commerciale. Chez Golazo, cette articulation s'incarne dans la mission de promotion d'un mode de vie sain et dans la Golazo Foundation ; chez Tero, dans la démarche B Corp en cours et dans le mécanisme chiffré de don par participant. Leur force est leur solidité économique : la viabilité ne dépend pas du social mais le permet. Leur limite est que la mission sociale reste subordonnée à la logique commerciale. C'est précisément ce que Manon (Tero) exprime avec lucidité lorsqu'elle reconnaît que le positionnement premium de l'entreprise exclut structurellement les publics aux revenus modestes, et ce que pointe la critique d'Alexandre De Meeter à propos du risque de « social washing » dans le secteur. Ces acteurs produisent un impact social réel, mais sa portée demeure conditionnée à la viabilité de leurs activités commerciales.

Les **engagés implicites** constituent un archétype singulier que l'analyse du SIBP / 20 km de Bruxelles permet d'isoler. L'impact social y est authentique, ancien et largement reconnu (2,5 millions d'euros redistribués depuis l'origine, 141 nationalités, catégorie Handisport depuis vingt ans), mais il n'est ni formalisé dans des documents stratégiques, ni mesuré systématiquement, ni protégé par une gouvernance dédiée. La force de ce modèle est sa flexibilité et sa capacité à préserver l'esprit de l'événement en évitant la bureaucratisation. Sa fragilité est l'absence de garanties institutionnelles en cas de changement de gouvernance : la mission existe par tradition plutôt que par dispositif.

Cette typologie met en lumière une tension fondamentale du secteur : il existe une relation inverse entre formalisation institutionnelle et liberté organisationnelle. Les missionnaires institutionnels bénéficient de la robustesse de leur cadre mais subissent les rigidités du reporting et la dépendance aux normes externes ; les engagés implicites jouissent d'une grande liberté d'action mais paient cette liberté en fragilité institutionnelle ; les intégrateurs stratégiques tentent une voie médiane, à condition d'accepter que leur impact social reste soumis aux impératifs commerciaux. Aucun de ces archétypes n'est intrinsèquement supérieur aux autres car ils répondent à des contraintes et à des missions différentes, mais leur identification permet de mieux comprendre les choix possibles et leurs implications.

6.2. *Les dispositifs qui fonctionnent*

Au-delà des archétypes, plusieurs dispositifs concrets ressortent de l'analyse comme particulièrement efficaces pour concilier impact social et viabilité économique. Cinq mécanismes méritent d'être soulignés.

- Une **structure dédiée à l'impact social**, même réduite, s'avère d'abord décisive : les quatre collaborateurs d'Union Inspires ou les six personnes du BPC constituent des points d'ancrage institutionnel qui empêchent la dilution de la mission dans les arbitrages quotidiens. Cette professionnalisation, même modeste, est un facteur de robustesse supérieur à toute déclaration d'intention.
- La **subvention croisée** apparaît comme un mécanisme particulièrement opérationnel à travers le modèle du groupe Tero. En s'appuyant sur son écosystème diversifié, le groupe utilise les excédents financiers générés par ses activités marchandes les plus lucratives (Horeca, Team-building) pour alimenter et stabiliser son département sportif. Cette configuration illustre parfaitement la logique où la rentabilité du pôle commercial classique sécurise directement la viabilité de l'action sportive.
- L'adoption d'**outils standardisés de mesure** marque une troisième étape de professionnalisation. L'arrivée d'Upshot dans le football belge via la Pro League illustre comment un dispositif technologique partagé peut accélérer l'institutionnalisation de la mesure d'impact dans tout un secteur ; à une autre échelle, les études commandées par le BPC à Nielsen puis Ivox offrent un exemple de mesure aboutie de l'impact sociétal.
- La **pression institutionnelle externe** apparaît, en quatrième lieu et de façon paradoxale, comme un facteur de qualité plutôt que comme une contrainte stérile : l'obligation Pro League a précipité la structuration d'Union Inspires, la démarche B Corp pousse Tero à formaliser une charte des partenaires et des objectifs ESG, et la reconnaissance IPC encadre les pratiques du BPC.
- Enfin, la **diversification des sources de revenus** demeure une condition de résilience structurelle, comme le rappellent à la fois la littérature et les expériences concrètes des acteurs (choc du Covid sur les 20 km, exposition du BPC aux retraits de partenaires privés).

6.3. *Les angles morts persistants*

L'analyse révèle enfin trois angles morts qui traversent l'ensemble du secteur, indépendamment des archétypes.

- Le premier est la **mesure de l'héritage**. À l'exception partielle d'Union Inspires (via Upshot) et du BPC (via ses études), aucun acteur ne mesure systématiquement ce que ses actions laissent dans la durée. La distinction théorique entre impact immédiat et héritage (Preuss, 2007) reste largement absente de la pratique belge, alors qu'elle constitue probablement le critère le plus pertinent pour évaluer la véritable valeur sociale produite.
- Le deuxième est l'**absence de représentation institutionnelle des bénéficiaires**. Aucune des organisations étudiées ne dispose d'instance permettant aux personnes directement concernées par les actions sociales (participants, communautés locales, supporters, athlètes paralympiques) de peser sur les décisions qui les concernent. Conjugée à la concentration des analyses sur la perspective des décideurs, cette absence crée un risque de déconnexion entre les ambitions affichées et les besoins réels.
- Le troisième est l'**inégaie accessibilité aux publics éloignés du sport**. La lucidité de Manon (Tero) sur le positionnement premium de son entreprise, le constat d'Olek Kazimirowski (BPC) sur la difficulté à toucher les jeunes faute de présence sur *TikTok*, et plus largement la concentration des publics sur des populations déjà sportives, déjà aisées ou déjà sensibilisées, soulignent que l'inclusion reste souvent un objectif affiché plus qu'une réalité opérationnelle. Sans dispositifs spécifiques, le secteur tend naturellement à reproduire les inégalités existantes plutôt qu'à les corriger.

7. Conclusion

Ce mémoire s'est attaché à analyser la manière dont les acteurs de l'événementiel sportif belge définissent, formalisent, mesurent et gouvernent leur impact social face aux contraintes structurelles de viabilité économique. À travers une étude qualitative comparative de cinq cas contrastés, structurée par un cadre intégré articulant mission sociale, modèle économique, mesure d'impact et gouvernance, la recherche révèle l'hétérogénéité profonde des configurations sectorielles et propose une typologie originale en trois archétypes : les missionnaires institutionnels, les intégrateurs stratégiques et les engagés implicites.

Au regard des analyses conduites, il me semble que la véritable maturité sociale d'une organisation ne se mesure pas à l'authenticité affichée de son engagement, mais à la solidité des dispositifs institutionnels qui en garantissent la pérennité. Aucun des archétypes identifiés n'est intrinsèquement supérieur, mais tous gagneraient à formaliser davantage leurs arbitrages entre logique sociale et logique économique. Deux convictions personnelles émergent enfin de ce

travail : la première est que la dimension sociale du sport reste encore trop sous-exploitée comparativement à son potentiel de production de capital social ; la seconde est que la mesure de l'héritage, plutôt que celle de l'impact immédiat, constitue le véritable chantier qui distinguera demain les acteurs matures de ceux dont l'engagement demeure essentiellement déclaratif.

8. Recommandations managériales

L'analyse débouche sur quatre recommandations opérationnelles pour les acteurs souhaitant renforcer leur impact social sans compromettre leur viabilité économique.

- Structurer une cellule dédiée, même réduite. Deux à quatre personnes suffisent à transformer un engagement déclaratif en pratique institutionnalisée. Sans ancrage organisationnel formel, la mission sociale demeure dépendante des sensibilités individuelles et vulnérable aux changements de gouvernance.
- Adopter des outils standardisés de mesure. Qu'il s'agisse d'Upshot dans le football, d'études d'institut pour les organisations institutionnelles ou de référentiels comme B Corp pour les entreprises, ces dispositifs accélèrent la professionnalisation et objectivent l'impact au-delà des indicateurs de participation bruts.
- Mesurer l'héritage, pas seulement l'impact immédiat. Transposer la distinction théorique de Preuss (2007) en pratique opérationnelle constitue probablement le plus grand chantier collectif du secteur belge. Suivre les bénéficiaires dans la durée permet de dépasser la logique performative de la mesure pour rejoindre une véritable logique de pilotage.
- Instaurer des mécanismes de gouvernance inclusifs. Consulter formellement les parties prenantes locales (bénévoles, associations de quartier, bénéficiaires) offre un contre-pouvoir institutionnel face aux pressions commerciales des sponsors majeurs. Ce dispositif sécurise l'authenticité de la démarche sociale et constitue le garde-fou le plus efficace contre les risques de « social washing » identifiés dans l'analyse.

9. Limites et pistes futures

Cette recherche s'inscrit dans la triple exigence du mémoire de master. Sur le plan scientifique, elle propose une typologie originale en trois archétypes qui articule, dans le contexte belge, les cadres de l'hybridité organisationnelle (Doherty et al., 2014 ; Smith et Besharov, 2019), de la

mesure d'impact (Ebrahim et Rangan, 2014 ; Preuss, 2007) et de la complexité institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983). Sur le plan managérial, elle identifie des dispositifs concrets de conciliation entre ambition sociale et viabilité économique, formalisés dans les recommandations qui suivent. Sur le plan sociétal, elle invite les acteurs sectoriels à dépasser une lecture strictement environnementale de la durabilité pour replacer l'inclusion et la cohésion territoriale au cœur des stratégies événementielles.

Quatre limites principales encadrent cependant la portée de cette recherche. La taille restreinte de l'échantillon interdit toute généralisation statistique : les résultats ont une valeur exploratoire et heuristique, non confirmatoire. Le recours aux entretiens semi-directifs expose à un biais de désirabilité sociale, particulièrement aigu sur un sujet aussi sensible que l'impact social ; la triangulation documentaire en atténue l'effet sans le neutraliser. L'analyse qualitative comporte par ailleurs une part irréductible de subjectivité interprétative, d'autres lectures des mêmes matériaux demeurant légitimes. Enfin, la perspective adoptée est celle des décideurs et organisateurs : la parole des bénéficiaires n'a pas été directement recueillie, ce qui empêche toute confrontation entre discours institutionnel et expérience vécue.

Ces limites dessinent plusieurs prolongements possibles. Une recherche complémentaire pourrait élargir l'échantillon à d'autres sous-secteurs ou à des comparaisons internationales, notamment avec des contextes où la philanthropie privée joue un rôle plus structurant (Royaume-Uni, États-Unis). Un second axe, particulièrement pertinent au regard du principal angle mort identifié, consisterait à conduire une étude longitudinale centrée sur l'héritage des événements sportifs belges, mobilisant des outils comme la Théorie du Changement ou le SROI sur plusieurs cycles successifs. Enfin, une démarche complémentaire fondée sur la parole des bénéficiaires (participants, communautés d'accueil, supporters) permettrait de confronter les discours organisationnels analysés ici à la réalité vécue des effets produits, et de combler ainsi l'asymétrie épistémique relevée tout au long de ce mémoire.

10. Bibliographie

- ADEPS & Sport Vlaanderen (2021). Le compte satellite du sport de la Belgique – Édition 2021. Rapport final. Fédération Wallonie-Bruxelles & Vlaamse overheid.
- ADEPS. (2026). Label Adeps Commune Sportive. Service public francophone de Wallonie-Bruxelles. Consulté en 2026 sur <https://www.sport-adeps.be/ladeps-vous-accompagne/label-communes-sportives/>
- Adeps. (s. d.). Fédérations. Consulté en mai 2026, à l'adresse <https://www.sport-adeps.be/ladeps-vous-accompagne/federations/>
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Amis, J., Slack, T., & Berrett, T. (1999). Sport sponsorship as a distinctive competence. *Journal of Sport Management*, 13(3), 250-272.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 50–55.
- Belgian Paralympic Committee (BPC). (2022). *Plan Stratégique 2022-2028 : Paralympic Team Belgium*.
<https://www.paralympic.be/sites/paralympic.be/files/files/Strategisch%20Plan%202022-2028.pdf>
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining organizational heterogeneity. *Academy of Management Review*, 39(3), 364–381.
- Bolton, N., Martin, S., Grace, C., & Harris, S. (2018). Implementing a theory of change approach to research sport participation programmes targeting 'hard to reach' groups. *Sport in Society*, 21(3), 437–452.
- Bpact. (2023). En Belgique, le bénévolat représente près de 290 000 équivalents temps plein. Consulté en 2026 sur <https://bpact.be/fr/en-belgique-le-benevolat-represente-pres-de-290-000-equivalents-temps-plein/>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Bureau fédéral du Plan. (2025, décembre). Multiplicateurs 2022 : Base de données des tableaux entrées-sorties [Jeu de données].
- Charrier, D., Jourdan, J., Bourbillères, H., Djaballah, M., & Parmantier, C. (2019). L'impact social des grands événements sportifs : réflexions théoriques et méthodologiques à partir de l'Euro 2016. *Movement & Sport Sciences – Science et Motricité*, 1–13.

- Clark, C., Long, D., Olsen, S., & Rosenzweig, W. (2004). Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures. Columbia Business School / Haas School of Business / Rockefeller Foundation.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge University Press.
- Cuskelly, G., Hoyer, R., & Auld, C. (2006). Working with volunteers in sport: Theory and practice. Routledge.
- DataSynergy, & Méthos. (2023). Encourager et soutenir le volontariat : Une étude approfondie sur les motivations, l'engagement et la fidélisation des volontaires [Présentation de rapport]. Service public fédéral Sécurité sociale.
- Dees, J. G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Stanford University.
- Deloitte. (2023). Socio-economic impact study of the Pro League on the Belgian economy: Season 21/22. Pro League.
- D'Hoore, N., Léonard, P., & Zeimers, G., & Scheerder, J. (2024). Belgium (Flanders). In K. Hallmann, S. Heikkinen, & H. Vehmas (Eds.), *Management of sport organizations at the crossroad of responsibility and sustainability: Perceptions, practices, and prospects around the world* (pp. 23–34). Springer.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436.
- Dowling, M., Robertson, J., Washington, M., Leopkey, B., & Ellis, D. (2024). Agency and institutions in sport. *European Sport Management Quarterly*, 21(4), 1–20.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance. *California Management Review*, 56(3), 118–141.
- Eisinger, P. (2000). The politics of bread and circuses: Building the city for the visitor class. *Urban Affairs Review*, 35(3), 316–333.

- Event Confederation. (2026a). La résilience du secteur événementiel belge. Consulté en 2026 sur <https://event-confederation.be/fr/actualites/la-resilience-du-secteur-evenementiel-belge/>
- Event Confederation. (2026b). Les visiteurs d'événements veulent un meilleur rapport qualité-prix. Consulté en 2026 sur <https://event-confederation.be/fr/actualites/les-visiteursdevenements-veulent-un-meilleur-rapport-qualite-prix/>
- Fondation Roi Baudouin. (2026). Baromètre de la Philanthropie 2026. Itinera Institute / Ipsos.
- Forbes Belgique. (2025). Nicolas et Arthur Lhoist : racket men. Forbes France & Belgique. Consulté en mai 2026 sur <https://www.forbes.be/fr/nicolas-et-arthur-lhoist-racket-men/>
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232–263). University of Chicago Press.
- Getz, D., & Page, S. J. (2020). *Event studies: Theory, research and policy for planned events* (4e éd.). Routledge.
- Global Reporting Initiative. (2021). GRI Universal Standards 2021 (GRI 1: Foundation 2021, GRI 2: General Disclosures 2021, GRI 3: Material Topics 2021). Global Sustainability Standards Board (GSSB).
- Golazo. (s. d.). *Golazo Roadmap*. Consulté en mai 2026 sur <https://www.golazo.com/golazo-roadmap/>
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371.
- Indiana University Lilly Family School of Philanthropy. (2025). *Global Philanthropy Environment Index: Regional and Country Reports*. Indiana University.
- Maas, K., & Liket, K. (2011). Social impact measurement: a classification of methods. In R. Burritt (Ed.), *Environmental Management Accounting, Supply Chain Management and Corporate Responsibility Accounting* (pp. 171-202).
- Maier, F., Schober, C., Simsa, R., & Millner, R. (2015). SROI as a method for evaluation research: Understanding merits and limitations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1805–1830.
- Masterman, G. (2014). *Strategic sports event management* (3e éd.). Routledge.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach* (2nd ed.). Sage Publications.

- McCullough, B. P., Orr, M., & Kellison, T. (2020). Sport Ecology: Conceptualizing an Emerging Subdiscipline Within Sport Management. *Journal of Sport Management*, 1-12.
- McCullough, B. P., & Trendafilova, S. (Eds.). (2018). *Routledge Handbook of Sport and the Environment*. Routledge.
- Misener, L., & Mason, D. S. (2006). Creating community networks: Can sporting events offer meaningful sources of social capital? *Managing Leisure*, 11(1), 39–56.
- Muir, C. (2003). [Review of the book *Achieving success through social capital: Tapping the hidden resources in your personal and business networks*, by W. Baker]. *Journal of Business Communication*, 40(1), 86-91.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A guide to Social Return on Investment*. Social Value UK.
- OCDE. (2021). Social impact measurement for the Social and Solidarity Economy: OECD Global Action Promoting Social & Solidarity Economy Ecosystems. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers, No. 2021/05, OECD Publishing.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Preuss, H. (2007). The conceptualisation and measurement of mega sport event legacies. *Journal of Sport & Tourism*, 12(3–4), 207–228.
- Pro League. (2022). Football professionnel belge : un engagement social renforcé malgré un bilan financier impacté par la pandémie. Consulté en 2026 sur <https://www.proleague.be/fr/informations/football-professionnel-belge-un-engagement-social-renforce-malgre-un-bilan-financ>
- Redhead, S. (2007). Emotional Hooligan: Post-Subcultural Research and the Histories of Britain's Football Gangs. *Entertainment and Sports Law Journal*, 5(2), 1-13.
- Royale Union Saint-Gilloise (RUSG). (2022). *Union Inspires : Engagement, Sustainability & Diversity*. Consulté en mai 2026 sur <https://rusg.brussels/en/unioninspires>
- Santos, F., Pache, A.-C., & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36–58.

- Scheerder, J., Zintz, T., & Delheye, P. (2011). The organisation of sports in Belgium. Between public, economic and social profit.
- Schlesinger, T., Egli, B., & Nagel, S. (2013). ‘Continue or terminate?’ Determinants of long-term volunteering in sports clubs. *European Sport Management Quarterly*, 13(1), 32–53.
- Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1–44.
- Sport.brussels. (n.d.). Subsidies. Consulté en mai 2026 sur <https://sport.brussels/aide-et-ressources/subsidies/>
- Sport.Vlaanderen. (n.d.). Sport Vlaanderen — Vlaamse overheid. Consulté en mai 2026 sur <https://www.sport.vlaanderen/>
- Sport Vlaanderen. (2024). Sportende leden, trainers en sportclubs in Vlaanderen: Cijfers en trends. Vlaamse Overheid.
- Statbel. (2024). Plus de la moitié des Belges font du sport au moins une fois par semaine. Office belge de statistique (SPF Économie).
- Syndicat d'Initiative Bruxelles Promotion (SIBP). (s. d.). *Historique et dimension solidaire des 20 km de Bruxelles*. Consulté en mai 2026 sur <https://www.20kmdebruxelles.be/historique/>
- Tero. (2026). À propos de nous : Tero en chiffres. Tero Official Website. Consulté en mai 2026 sur <https://tero.be/fr/a-propos-de-nous/>
- Tero. (s. d.). *Nos engagements : De la stratégie d'impact à la réalité*. Consulté en mai 2026 sur <https://tero.be/fr/nos-engagements/>
- Ulloa-Hernández, M., Farías-Torbidoni, E., & Seguí-Urbaneja, J. (2023). Sport Events and Sustainability: A Systematic Review (1964-2020). *Apunts: Educación Física y Deportes*, 3(153), 101–113.
- Weiss, C. H. (1995). Nothing as practical as a good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families. In J. P. Connell, A. C. Kubisch, L. B. Schorr, & C. H. Weiss (Eds.), *New approaches to evaluating community initiatives: Concepts, methods, and contexts* (pp. 65–92). Aspen Institute.
- Woratschek, H., Horbel, C., & Popp, B. (2014). The sport value framework: A new fundamental logic for analyses in sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 6–24.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

- Zeimers, G., Lefebvre, A., Winand, M., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2020). Organisational factors for corporate social responsibility implementation in sport federations: a qualitative comparative analysis. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 173–193.

11. Annexe

11.1. Annexes

Tableau 1: Cadre intégré d'analyse

Dimension	Concepts théoriques	Question centrale	Points d'attention
Mission sociale	- Hybridité organisationnelle (Doherty et al., 2014) - Centralité des logiques (Besharov & Smith, 2014) - Paradoxical frames et Guardrails (Smith & Besharov, 2019)	L'organisation revendique-t-elle une mission sociale ? Est-elle centrale ou périphérique dans sa stratégie et cohérente ?	- Formalisation (statuts, chartes) et profil des publics. - Alignement effectif des arbitrages stratégiques. - Présence de garde-fous formels (guardrails).
Modèle économique	- Subvention croisée (Ebrahim et al., 2014 ; Santos et al., 2015) - Co-crédation de valeur et Sport Value Framework (Woratschek et al., 2014) - Substitution salariale et Rétention du bénévolat (Cuskelly et al., 2006 ; Schlesinger et al., 2013)	Comment l'organisation se finance-t-elle et avec quelle stabilité ?	- Diversification des revenus et dépendance publique. - Recours aux mécanismes de subvention croisée. - Co-crédation de valeur et poids des bénévoles.
Mesure d'impact	- Double fonction de la mesure (Ebrahim & Rangan, 2014 ; Dowling et al., 2024) - Théorie du Changement et SROI (Weiss, 1995 ; Nicholls et al., 2012 ; Maier et al., 2015) - Impact vs Héritage (Legacy) (Preuss, 2007 ; Charrier et al., 2019)	L'organisation mesure-t-elle son impact social ? Avec quels outils, et avec quelles limites ?	- Outils mobilisés (ToC, SROI ou qualitatif). - Tension : pilotage interne vs légitimation externe. - Horizon temporel : impact éphémère vs héritage durable
Gouvernance	- Mission Drift (Ebrahim et al., 2014) - Complexité institutionnelle (Greenwood et al., 2011) - Selective coupling (Pache & Santos, 2013) - Isomorphisme institutionnel (DiMaggio & Powell, 1983)	Qui décide ? Qui arbitre les tensions entre mission sociale et rentabilité ?	- Profil des décideurs et place des parties prenantes. - Stratégie de couplage sélectif (<i>selective coupling</i>). - Dispositifs de contrôle contre le <i>mission drift</i>.

Tableau 2 - Synthèse des cas étudiés

Acteur	Statut juridique	Mission affichée	Échelle d'activité	Structure dédiée à l'impact social	Sources mobilisées
SIBP / 20 km de Bruxelles	ASBL (1886)	Promotion et animation de Bruxelles	National (1 grand événement annuel, ~49 000 participants)	Aucune structure formelle dédiée	Entretien Rodolphe Dulait + documents publics
Golazo Group	Entreprise privée (1990)	Healthier and happier society — Sport for all	International (8 pays, 1 000+ jours d'événements, 4M+ participants/an)	Golazo Foundation	Entretiens Thierry De Ridder, Golazo Roadmap 2025
RUSG / Union Inspires	Société anonyme (club professionnel, fondé en 1897)	Inspirer, activer et engager via le football	Local (ancrage Saint-Gilles) à international (Pro League, Europe)	Union Inspires (4 collaborateurs, 4 piliers)	Entretiens Wouter Blockx + Alexandre De Meeter, Plan Stratégique 2024-2026
Tero Group / Sportero	Entreprise privée (groupe consolidé en 2022, racines 1996)	Reconnexion à soi, aux autres et à la nature	National (Belgique + Luxembourg, 17 lieux, 200 collaborateurs)	Politique d'engagement formalisée (B Corp en cours) et responsable ESG	Entretien Manon + Politique d'engagement Tero
Belgian Paralympic Committee	ASBL reconnue par l'IPC	Excellence et inspiration via le sport paralympique	National et international (Jeux Paralympiques)	Mission sociale constitutive de l'organisation	Entretien Olek Kazimirowski + Plan stratégique 2022-2028

11.2. Guide d'entretien

Guide d'entretien type

Entretien semi-directif — Durée estimée : 45 minutes

Ce guide constitue la trame commune mobilisée pour l'ensemble des entretiens. Il a été adapté à chaque interlocuteur en fonction de la nature de son organisation et de son rôle, mais conserve une structure identique articulée autour des quatre dimensions du cadre intégré d'analyse. → Pour plus de détails précis sur les entretiens, se référer au document joint au mémoire.

Partie I — Présentation de l'interlocuteur et de l'organisation

- Pouvez-vous vous présenter brièvement : votre parcours et votre rôle actuel au sein de l'organisation ?
- Pouvez-vous présenter votre organisation : son histoire, sa mission, sa structure et son échelle d'activité ?
- Comment votre organisation se positionne-t-elle au sein du secteur de l'événementiel sportif belge ?

Partie II — La mission sociale

- Votre organisation revendique-t-elle une mission sociale ? Est-elle formalisée (charte, statuts, plan stratégique) ?
- Quelle place cette mission occupe-t-elle dans votre stratégie globale ?
- Quels sont vos objectifs, et quelle attention portez-vous à l'inclusion et à l'accessibilité ?

Partie III — La viabilité économique

- Comment votre organisation se finance-t-elle ? Quelles sont vos principales sources de revenus ?
- Comment articulez-vous votre activité commerciale et votre engagement social : l'un finance-t-il l'autre ?
- Quelle est la place du bénévolat dans votre modèle ? Quelles sont vos principales vulnérabilités économiques ?

Partie IV — La mesure de l'impact

- Mesurez-vous l'impact social de vos actions ? Avec quels outils ou indicateurs ?
- Faites-vous une distinction entre l'impact immédiat de vos actions et un héritage plus durable ?
- À quoi servent principalement ces mesures : pilotage interne, communication, légitimation auprès des partenaires ?

Partie V — La gouvernance

- Comment les décisions sont-elles prises au sein de votre organisation ? Qui arbitre les tensions entre mission sociale et impératifs économiques ?
- Quel est le poids des différentes parties prenantes (sponsors, bénévoles, pouvoirs publics, bénéficiaires) dans ces décisions ?
- Êtes-vous soumis à des normes ou obligations externes qui encadrent votre engagement social ?

Partie VI — Questions ouvertes de conclusion

- Selon vous, quelles sont les principales limites ou les angles morts de votre organisation en matière d'impact social ?
- Quelle autre organisation vous inspire pour son côté social ?

- Y a-t-il un aspect de votre expérience ou de votre vision que vous souhaiteriez partager et que ces questions n'ont pas abordé ?

11.3. Retranscriptions

- ➔ Au vu de la taille des interviews, les retranscriptions sont disponibles dans le document joint au mémoire, sous le nom «Pierret_36612000_2026_Annexe3»

Echange de mail avec Christine Merckx, Event Confederation Manager :

1. **Structure du secteur et diversité des modèles** : Comment percevez-vous l'évolution de la diversité des acteurs de l'événementiel sportif en Belgique (ASBL historiques VS structures privées lucratives) ? Selon vous, cette différence de statut influence-t-elle la priorité accordée à l'impact social ?

Le secteur belge des événements sportifs est traditionnellement profondément ancré dans le tissu associatif. Ces dernières années, on observe effectivement davantage de structures commerciales et privées dans le secteur des événements sportifs en Belgique. Cette évolution reflète une professionnalisation plus large et une dynamique de marché au sein du secteur événementiel, avec également un rayonnement international. Le statut ne détermine pas si un impact social est recherché, mais bien la manière dont il est financé et organisé. Pour l'avenir des événements sportifs en Belgique, une fertilisation croisée entre ces deux modèles constitue le principal atout : l'ancrage local des ASBL combiné à la puissance d'action et au professionnalisme des structures privées. Nous constatons toutefois une évolution selon laquelle les bénévoles jouent un rôle et montrent un engagement de plus en plus réduit, y compris dans ce secteur.

2. **Mesure et valorisation de l'impact** : Au sein de l'Event Confederation, constatez-vous l'émergence d'une volonté de standardiser des indicateurs de performance sociale, ou la mesure de cet impact reste-t-elle encore aujourd'hui une démarche isolée et peu valorisée par rapport aux indicateurs environnementaux, par exemple ?

Nous constatons clairement une prise de conscience croissante de l'importance de l'impact social, mais la standardisation des indicateurs en est encore aujourd'hui à un stade relativement précoce. La mesure de l'impact social reste souvent fragmentée et moins systématique. L'urgence en matière de durabilité en général, et de la composante sociale en particulier, a récemment fortement diminué en raison de la situation économique et des tensions géopolitiques. Pour l'Event Confederation, l'opportunité réside dans la stimulation du partage de connaissances et dans le développement de lignes directrices sectorielles pragmatiques. L'objectif n'est pas tant d'imposer une norme rigide, mais plutôt de parvenir à un cadre de référence commun qui aide les organisations à mesurer, valoriser et communiquer leur impact social.

3. **Leviers de viabilité économique** : Quels sont, selon vos observations, les mécanismes les plus efficaces (partenariats B2B, subventions croisées, engagement bénévole) permettant aux organisateurs belges de financer des actions sociales ambitieuses tout en garantissant leur rentabilité ?

Comme indiqué, l'ambition ou la motivation de créer un impact sociétal est étroitement liée à la conjoncture économique. En période de crise économique, les organisations sont avant tout préoccupées par leur survie. L'impact sociétal peut prendre différentes formes. Selon la manière dont on le définit, il existe diverses approches. Il est donc difficile de répondre de manière univoque...

4. **Cadre institutionnel et incitations** : Jugez-vous que les politiques publiques et les critères d'octroi de subsides en Belgique sont aujourd'hui suffisamment moteurs pour pousser le secteur vers une amélioration durable de son utilité sociétale ?

Les subventions ne doivent jamais constituer le fondement d'une organisation financière saine. Les pouvoirs publics peuvent utiliser des subventions pour encourager certaines actions qui, autrement, ne seraient pas rapidement entreprises pour des raisons économiques. Mais se tourner vers les autorités — et plus particulièrement réclamer des subventions comme solution à tous les problèmes — ne constitue pas une approche saine.

Pour les rapports dans ta bibliographie, consulte certainement les publications du centre de recherche Publieke Impact de

KdG : <https://www.kdg.be/onderzoek/onderzoekscentra/publieke-impact>

Bonne chance pour votre recherche et votre projet de fin d'études.

Bien à vous

Christine Merckx
Event Confederation Manager

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm