



**HAL**  
open science

# Dirigeant sportif ou sportif dirigeant ? Réflexions autour de la place et du rôle des sportifs dans la gouvernance du sport.

Denis Musso

## ► To cite this version:

Denis Musso. Dirigeant sportif ou sportif dirigeant ? Réflexions autour de la place et du rôle des sportifs dans la gouvernance du sport.. La gouvernance des organisations sportives, 2007, 978-2-296-04656-6. hal-02166259

**HAL Id: hal-02166259**

**<https://insep.hal.science/hal-02166259v1>**

Submitted on 26 Jun 2019

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

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

# **Dirigeant sportif ou sportif dirigeant ?**

## **Réflexions autour de la place et du rôle des sportifs dans la gouvernance du sport<sup>1</sup>.**

Musso Denis  
Groupe Droit-Economie-Management du sport  
INSEP. Paris  
[denis.musso@insep.fr](mailto:denis.musso@insep.fr)

La question de la place et du rôle des sportifs dans la gouvernance du sport est une question fondamentale. En effet elle touche aux éléments constitutifs même sur lesquels le sport moderne s'est construit et développé. Pourtant c'est une question qui reste peu analysée quitte à paraître accessoire. Un état des lieux (I) peut alors sembler utile avant d'aborder quelques pistes d'évolution (II).

### **I. Etat des lieux :**

Le sport aujourd'hui est à la fois un véritable phénomène de masse de portée quasi-universelle. Cependant, au-delà d'une unité certaine due au fait que « déconnecté de toute relation à un ordre transcendant, il obéit à ses propres finalités, règles et temporalités »<sup>2</sup>, il révèle, au titre d'activité sociale, une grande diversité de manifestations et d'organisations.

#### **1.1. Bases du système sportif moderne :**

Bâti en opposition au sport professionnel, le système institutionnel du sport olympique et fédéral a été construit autour de l'amateurisme du sportif et du bénévolat des dirigeants. Sur le plan idéologique, le sport moderne est porteur de valeurs humanistes, éducatives, de paix et de santé<sup>3</sup>.

Dans ce système, le sportif est à la fois membre d'un club, d'une association affiliée à une fédération et il est licencié à cette même fédération. Cette double appartenance est la condition nécessaire pour participer aux compétitions et aux sélections fédérales.

Ainsi l'ordre sportif fonctionne sur une base essentiellement institutionnelle. Toutefois la démocratie directe peut fonctionner au sein de l'association, premier échelon institutionnel et niveau de présence du sportif. Ici le sportif-membre, à condition d'être majeur ou considéré comme doté de la capacité de discernement, peut être électeur et aussi éligible. Il lui faudra encore être élu et désigné pour représenter l'association dans les instances fédérales territoriales, puis élu et désigné à nouveau pour accéder aux instances nationales.

---

<sup>1</sup> Article publié dans l'ouvrage « *La gouvernance des organisations sportives* » Sous la direction d'Emmanuel Bayle et Pascal Chantelat, Collection « Espaces et Temps du sport », ISBN : 978-2-296-04656-6, Ed L'harmattan, 2007, 356p.

<sup>2</sup> Mignon P. (2004), « Le sport et les valeurs des sociétés démocratiques », *Cahiers français*, n°320, mai-juin 2004, la documentation française, p.49.

<sup>3</sup> Charte olympique, principe n° 2 : L'Olympisme est une philosophie de la vie, exaltant et combinant en un ensemble équilibré les qualités du corps, de la volonté et de l'esprit. Alliant le sport à la culture et à l'éducation, l'Olympisme se veut créateur d'un style de vie fondé sur la joie dans l'effort, la valeur éducative du bon exemple et le respect des principes éthiques fondamentaux universels.

Ainsi existe une possibilité de participation du sportif au gouvernement fédéral mais cet accès reste la plupart du temps formel. En effet sa participation réelle est quasi nulle. Le système sportif va donc voir émerger une classe dirigeante qui va représenter le système institutionnel et qui est censée être porteuse à la fois des aspirations des sportifs et garante des intérêts fédéraux quitte à arbitrer les conflits d'intérêts quand ils existent.

Les divergences de vues peuvent apparaître d'autant plus que l'on s'intéresse au segment de la haute compétition et des sélections nationales car alors la fédération joue un rôle de club à l'égard des sélectionnés qu'elle va préparer. Cependant les sportifs sélectionnés ne changent pas de « statut », ils ne sont toujours pas membres de la fédération et n'acquiescent pas de droit à la représentation et à la participation. Quand ces attentes sont différentes ou divergentes dans quel sens se fera la décision ? Ce système original reste la matrice à partir de laquelle est bâti le système du local à l'international. Le sportif fait partie intégrante du système et il a le pouvoir formel d'accéder aux fonctions dirigeantes, jusqu'à la plus haute. Dans ce système l'individu est transcendé par l'élection et il n'y a pas place pour l'accueil de personnalités particulières. Le sportif ne peut participer aux instances dirigeantes que s'il se mue en représentant élu de l'institution sportive.

A partir de là il ne semble ni souhaitable ni cohérent théoriquement d'ouvrir parallèlement les instances dirigeantes à des sportifs « intuitu personae ». Pour la plus grande majorité de sportifs assez éloignée de ces préoccupations, ces principes fondateurs ne sont pas discutés.

La question se pose différemment dans certains segments du sport, et notamment celui de la haute performance. Avant de l'étudier, il semble intéressant d'aller puiser quelques repères aux sources de l'histoire.

## **1.2. Repères historiques<sup>4</sup> :**

Dans l'Antiquité, les athlètes participaient aux concours dont le plus célèbre était celui qui se tenait tous les quatre ans à Olympie. A côté des concours sacrés comme les Jeux olympiques, ont prospéré des rencontres de professionnels qui se sont vite développées pour dépasser le nombre de 300 dès 500 ans av.J.-C. Certaines de ces épreuves constituaient de véritables circuits ce qui suppose un minimum de relations entre les différents organisateurs ne serait-ce que pour des questions de calendrier et de montant de prix.

Aucune source existante ne semble mentionner la participation des athlètes, de quelque façon, à la gestion de ces jeux. Pourtant les athlètes se sont progressivement organisés et constitués en association dont la première trace apparaît seulement en 50 av.J.-C. D'ailleurs à partir probablement d'environ 150 apr.J.-C., ils se sont regroupés dans une seule « association internationale » siégeant à Rome. Cet élément dénote une véritable conscience collective d'appartenance à une même communauté professionnelle internationale et sans doute la manifestation d'une véritable force politique, compte tenu de la célébration et de la reconnaissance dont les champions bénéficiaient dans le monde antique. Par ailleurs, si c'est souvent les personnes publiques, les cités, l'Etat qui, semble-t-il, organisaient les jeux sacrés, qu'en était-il des jeux professionnels ? En tout cas on ne trouve pas trace d'ancêtres de nos actuelles fédérations sportives et donc de gardien et de détenteur du pouvoir réglementaire en dehors de chaque organisateur « local ». Les athlètes concouraient exclusivement sur des épreuves individuelles et malgré l'investissement des cités dans la préparation de ceux-ci, ne semblaient pas porter leurs couleurs. La prudence est de mise toutefois car il est vrai, la seule lecture de l'actuelle charte olympique, induirait à penser à tort qu'aujourd'hui, les jeux olympiques ne mettent pas du tout en concurrence les Etats.

Les jeux antiques nous laissent à penser, qu'au moins dans les jeux sacrés, les athlètes n'étaient pas partie prenante, à leur gestion et à leur organisation. Il est vrai, les athlètes dans ce cas, n'étaient, en principe, que les participants à la célébration de rites religieux consacrés à différentes divinités. Le spectacle était second.

## **1.3. Segment du sport de haute compétition :**

---

<sup>4</sup> Finley M. (1976), *1000 ans de Jeux Olympiques ; 776 av. J.-C. / 261 ap. J.-C.*, trad. fr. Ed. Perrin, 2004.

L'unicité de statut du sportif, comme pilier de la construction du sport moderne a été bousculée, dans le segment du sport de haute compétition, du sport-spectacle et de sa gouvernance. C'est le cas dans les sphères du sport professionnel d'une part et du sport de haut niveau ou olympique d'autre part.

Dans le sport professionnel, le mode de gouvernance est influencé par les règles relatives aux relations de travail existant dans chaque pays. L'autonomie de l'ordre sportif ne peut contenir à l'extérieur la pénétration du principe de droits garantis des travailleurs notamment de représentation et de négociation collective, progressivement adopté par les législations sociales dans la plupart des pays démocratiques.

Les travailleurs sportifs regroupés dans une organisation syndicale négocient par le biais de leurs représentants avec les représentants des employeurs selon le schéma classique du monde du travail. Ce schéma se retrouve globalement dans le sport collectif professionnel organisé sur une base extra fédérale comme c'est le cas aux USA par exemple. Toutefois dans le sport professionnel fédéral, la prise en compte du dialogue social s'est faite dans un cadre teinté fortement de spécificité sportive. En effet la relation employeurs-employés sportifs, quand elle existe, est encadrée par la fédération. En France, la charte du football professionnel est adoptée par les représentants des clubs, des joueurs, des entraîneurs sous l'égide de la ligue et de la fédération française de football.

Cette situation s'est même muée en disposition légale dans certains pays qui disposent d'une législation propre au sport professionnel, comme en Italie par exemple<sup>5</sup>. La loi n° 91 du 23 mars 1981 prévoit que l'accord est établi tous les trois ans par la fédération et par les représentants des catégories intéressées. En fait il ne s'agit pas d'un contrat tripartite mais plutôt d'une approbation par la fédération de l'accord passé entre les représentants des sportifs et des clubs employeurs. C'est d'ailleurs la formulation sans équivoque inscrite dans l'accord du basket-ball où les organisations représentatives des clubs et des joueurs « reconnaissent que la validité du présent accord, même après leur signature, est cependant soumise à l'approbation et à la signature de la fédération italienne de basket-ball ». Ce dispositif impose la négociation collective sans affaiblir le pouvoir fédéral qui reste maître du jeu et rappelle ainsi que les clubs et les joueurs n'ont de reconnaissance et de réalité dans le système que par leur appartenance à la fédération.

Ainsi apparaissent déjà, deux schémas d'organisation dans lesquels le sportif a une place et un rôle fortement différenciés. L'un pour tout sportif licencié où le sportif n'a pas de place en tant que telle, l'autre pour le sportif professionnel où quand il est travailleur salarié, il participe à la gestion de son sport par l'intermédiaire de ses représentants.

En dehors de ces deux versions, la question se pose de manière encore différemment pour les sportifs qui, sans être professionnels au sens fédéral du terme, appartiennent à la classification des sportifs de haute performance instaurée dans le pays, globalement les sportifs olympiques. En effet cette population de sportifs sur laquelle repose l'espoir de performance internationale et qui bénéficie de soutien des nations est porteuse d'attentes particulières qui ont amené à reconsidérer d'abord pragmatiquement leur participation à la gestion de leur sport.

Voyons quelques exemples.

Le comité olympique américain (USOC) a été l'un des premiers à instaurer une commission des athlètes dès 1973 comme réponse à la demande de ces derniers, de pouvoir exprimer leurs attentes relatives aux conditions de participation aux JO<sup>6</sup>. Les revendications des athlètes ont d'ailleurs commencé à propos de la désignation du porteur du drapeau des USA aux futurs JO de Munich en 1972. La négociation a abouti à l'élection du porteur de drapeau par les sportifs, capitaines de chaque sport. A cette occasion la rencontre des sportifs entre eux leur a permis de se connaître et d'accéder à une prise de conscience collective d'appartenance à une seule et grande équipe, celle de la sélection américaine aux JO. Ayant découvert qu'au-delà de la différence des sports ils étaient confrontés à des problèmes communs, ils firent part de leur volonté de participer à la gouvernance du sport olympique. Associés aux travaux préparatoires de la « President's Commission on Olympic Sport » débutés en

---

<sup>5</sup> Musso D. (1997), Organisation du sport professionnel en Italie : exemple ou modèle ? , *Revue juridique et économique du sport*, n°42, mars, Lamy.

<sup>6</sup> Ruger J (2002), Athlete Commissions in National Olympic Committees, mémoire MEMOS.

1975, le principe de la participation des sportifs à la gouvernance du sport sera adopté dans la loi « Amateur Sports Act » votée en 1978.<sup>7</sup>

Initiée à cette occasion l'entrée des sportifs dans les instances dirigeantes du sport va connaître un nouveau développement à la suite du boycott des JO de Moscou par les USA et le Canada. La commission des athlètes devenue « the Athletes' Advisory Council » s'est opposée fermement à la décision de boycott, jusqu'à saisir les tribunaux de cette décision, sans succès. En 1981 est créée une commission des athlètes au Comité olympique canadien et surtout le CIO crée aussi ce type de structure et invite l'ensemble des CNO à en faire autant.

Bien qu'influencés par le fait des champions qui les composent, les commissions d'athlètes ont gardé surtout un rôle consultatif. La loi a été changée en 1998 aux USA, la nouvelle rédaction de l'« Amateur Sports Act » devenue « the Ted Stevens Olympic and Amateur Sports Act » ayant établi comme critère de reconnaissance de fédération nationale (national governing body), l'obligation d'un minimum de 20% des membres et des votes des instances dirigeantes, détenus par les sportifs notamment « internationaux » en exercice ou l'ayant été depuis moins de 10 ans<sup>8</sup>.

La réforme 2000 du CIO après le scandale autour de la candidature de Salt Lake City et les problèmes de corruption, est venue donner une impulsion fondamentale dans ce sens. Une nouvelle composition du CIO a intégré des membres élus en provenance des institutions du mouvement olympique que ce soit des Fédérations sportives internationales (15 membres) et des CNO (15 membres) mais aussi des athlètes (15 membres) qui font ainsi une entrée spectaculaire dans la gouvernance olympique au plus haut niveau même si une large majorité des membres (70) sera issue de personnalités indépendantes.

Ainsi il apparaît que la place des sportifs établie lors des principes constitutifs du sport moderne, est en partie inadaptée et donc remise en cause pour le segment de la haute compétition. Avec le développement de ce secteur et l'accroissement des contraintes et des enjeux symboliques, économiques, mais aussi personnels du sport de haute performance, la question ne peut que s'amplifier.

## II. Eléments d'évolution :

Dans l'approche sportive traditionnelle, d'autres acteurs sont résolument maintenus à l'extérieur, à la périphérie du système à la fois par un mouvement sportif défenseur jaloux de son autonomie mais aussi en partie, protégé d'ingérences externes par les législations étatiques<sup>9</sup>. Avec l'interventionnisme des collectivités locales, puis celui des Etats après la deuxième guerre mondiale et des partenaires privés sollicités depuis les années 70, la question de la gouvernance du sport s'est posée de manière différente. Fallait-il intégrer ces nouvelles parties prenantes et quelle place leur donner ? L'autonomie du mouvement sportif est restée la philosophie grâce essentiellement à sa dimension universelle, même si sont apparus, à côté des instances des communautés sportives, des organes de concertation et de gestion mixtes<sup>10</sup>. Le rôle des partenaires privés, des sponsors a été plus diffus et ne s'est pas institutionnalisé au sein même du mouvement sportif pourtant certains acteurs ont un réel pouvoir dans tel ou tel sport. C'est notamment le cas des agents<sup>11</sup> qui apparaissent incontournables dans le sport

---

<sup>7</sup> « In its constitution and bylaws, the Corporation shall establish and maintain provisions with respect to its governance and the conduct of its affairs for reasonable representation of ... amateur athletes who are actively engaged in amateur athletic competition within the preceding 10 years. »

<sup>8</sup> « No amateur sports organization is eligible to be recognized or it eligible to continue to be recognized as a national governing body unless if ... (8) demonstrates that its board of directors or other such governing board includes among its voting members individuals who are actively engaged in amateur athletic competition in the sport for which recognition is sought within the preceding 10 years and that membership and voting power held by such individuals is not less that 20 percent of such membership and voting power held in that board of directors or other such governing board. »

<sup>9</sup> Cette protection est aussi une forme d'ingérence des Etats.

<sup>10</sup> En France, existent différentes commissions où sont représentés les « stakeholders », comme la commission nationale du sport de haut niveau composée des représentants de l'Etat et du mouvement sportif, mais aussi des collectivités territoriales et des sportifs.

<sup>11</sup> L.E.S. (2004) Les agents ont-ils pris le pouvoir ? n°317, 9 avril.

professionnel mais encore plus des agences issues des grands groupes de communication, qui par leur concentration et leur stratégie de filière peuvent détenir des pouvoirs excessifs<sup>12</sup>. On pourrait soulever aussi la question de la place des juges, arbitres, entraîneurs auxquels les fédérations délivrent aussi des licences comme d'ailleurs celle des agents dans le nouveau système issu de la modification en 2000 de la loi du 16 juillet 1984. La question de la gouvernance du sport est ainsi devenue complexe. Mais la place de ces autres acteurs apparaît moins centrale que celle des sportifs.

## **2.1. Situations du sportif :**

La place du sportif n'est pas unique dans le système. Il peut y occuper différentes positions même s'il reste régi par des situations juridiques de base celles de membre d'une association et de licencié d'une fédération. Un rapide tour d'horizon des principales situations du sportif peut illustrer cette réalité et permettre de repérer des éléments porteurs d'évolution.

*Le sportif-membre* : le sportif n'est pas extérieur à l'association qui offre le service mais est l'une des composantes de cette organisation. Sa qualité de membre, définie au regard des statuts, lui donne le droit de vote et celui d'être éligible pour administrer l'association. Il a donc un certain nombre de droits et de responsabilités potentiels dans la gestion de l'organisation dont il fait partie. En droit, tout lui est ouvert comme au temps des pionniers des clubs.

*Le sportif-licencié* : Les membres de la fédération sont essentiellement les associations affiliées. Le sportif n'est pas membre il n'a donc pas les droits et devoirs y afférents mais il fait partie du système. Licencié il appartient à la fédération. Il est soumis à un pouvoir disciplinaire et de sélection. Il peut être représenté indirectement par les instances sportives membres de la fédération. Ce principe d'absence de droit de représentation et de participation des licenciés, peuple fédéral, est d'autant plus mis à mal que les fédérations sont amenées à délivrer des licences directement à des personnes physiques sans qu'elles soient membres d'une association affiliée. Certains correctifs ont d'ailleurs commencé à voir le jour. La loi française<sup>13</sup> laisse depuis peu la porte ouverte à une évolution des droits des licenciés. L'article 16 précise que la licence ouvre droit à participer aux activités sportives qui s'y rapportent et, selon des modalités fixées par les statuts fédéraux, à son fonctionnement. La loi espagnole a fait accéder les licenciés à un processus démocratique en fixant un pourcentage de membres des organes directeurs fédéraux, réservé aux élus directs des licenciés.

*Le sportif-consommateur* : chacun reste dans son rôle dans le couple producteur/consommateur mais d'autres acteurs interviennent comme les autorités régulatrices, les entreprises de distribution, les différents intermédiaires. Plus récemment avec la prise de conscience que le consommateur, à condition de s'organiser, pouvait jouer un rôle dans ce schéma, est apparue la création de collectifs de consommateurs. Il y a des intérêts du côté des producteurs à associer le client pour connaître ses attentes et du côté du client un souci que les produits soient sans risque, de qualité et à des prix abordables.

En fait le sportif-consommateur est limité au pratiquant sportif dans le cadre d'une structure organisée. Quand celle-ci est une association il peut exprimer ses attentes en direct, grâce à la proximité des dirigeants ou même s'investir dans sa gestion en devenant soi-même dirigeant. C'est par sa participation à la compétition que le sportif passe du « statut » de consommateur à celui de producteur et ce d'autant plus que la compétition devient aussi un spectacle.

*Le sportif-usager* : l'offre de pratique sportive s'inscrit, en France, dans une logique de service public, accessible au plus grand nombre, financée en grande partie par des fonds publics, avec des finalités éducatives, de santé, de lien social, de contribution à la création d'emploi... Le pratiquant sportif deviendrait une version publique du client. Les usagers des services publics ont été associés aux instances de gestion des entreprises publiques selon un courant politique prônant la participation. En

---

<sup>12</sup> Rapport du Gouvernement au Parlement sur la situation du sport professionnel ; décembre 2000, p.68-74.

<sup>13</sup> Loi n°84-610 du 16 juillet 1984, relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives.

fait les associations sportives, personnes morales de droit privé, ne font pas partie du service public du sport mais sont associées aux finalités d'intérêt général de développement des activités physiques et sportives. Par contre quand la mission est le développement du sport de haut niveau et qu'elle est mise en œuvre par des personnes publiques, on retrouve cette tendance assimilable à la représentation de l'usager. Les sportifs de haut niveau sont représentés dans la commission nationale du sport de haut niveau, dans le conseil d'administration de l'INSEP<sup>14</sup>, ...

*Le sportif-travailleur*: par sa pratique sportive il contribue à la création d'un spectacle sportif organisé par autrui qui a lui-même ses propres consommateurs. L'organisateur peut être fédéral ou olympique et dans ce cas une certaine prise en compte du sportif dans la gestion est apparue. Le sportif-travailleur est aussi un travailleur-sportif. Travailleur salarié ou dépendant, situation des sportifs dans les sports collectifs ou ceux assimilés aux artistes du spectacle, il va bénéficier alors formellement, des droits des travailleurs garantis par le droit du travail. Travailleur indépendant, situation d'une grande partie des sportifs pratiquant des sports individuels, il n'aura que peu de droits garantis en dehors de ceux contractuellement prévus. Avec la signature en juillet 2005 d'une convention collective nationale du sport<sup>15</sup>, cette différence de traitement des sportifs va encore s'accroître, les sportifs salariés bénéficiant de représentants négociant dans le collège des salariés des règles plus favorables, par principe, que l'application stricte du droit du travail.

*Le sportif-entrepreneur* : le sportif organise directement sa production, généralement un spectacle. La notoriété de certains sportifs les amène à être sollicités pour se produire en dehors des compétitions officielles, en exhibant dans un cadre démonstratif ou spectaculaire, leurs qualités exceptionnelles. Certains vont jusqu'à mettre en scène cette production ce qui nécessite un investissement important. Pour des raisons fiscales au départ, puis pour atténuer les risques financiers d'une telle organisation, des sportifs créent une entreprise, interposant entre le sportif personne physique et les recettes/dépenses une personne morale.

Au-delà de cette finalité de spectacle, dans le cadre compétitif officiel, certains sportifs, par choix de projet personnel et sportif, créent leur propre cellule d'entraînement et de gestion de carrière et deviennent des chefs d'entreprise. Cette configuration correspond essentiellement aux sports individuels mais elle est aussi pratiquée, même marginalement, dans les sports collectifs. Les sportifs sont d'ailleurs quelquefois incités à créer leur société. Certains gros sponsors, afin d'atténuer les risques de requalification de leur contrat de partenariat avec les sportifs en contrat de travail, invitent les sportifs à créer leur entreprise et passent un contrat « de service » entre les deux sociétés. Organisé pour exploiter ses activités secondaires ou pour gérer sa vie sportive, le sportif-entrepreneur change complètement de dimension et de nature quand il devient l'organisateur institutionnel des compétitions de son sport. C'est le cas du tennis avec la création de l'ATP, association des tennismen professionnels qui, à l'occasion d'un schisme avec la fédération internationale de tennis, a créé son propre circuit international, ne laissant à la FIT que les tournois historiques du grand Chelem et la Coupe Davis.

Cette première approche révèle la diversité des positions et une certaine complexité de la réalité dans laquelle le sportif peut cumuler ces différentes positions.

Il est important de repérer avant tout où se situe le centre de gravité de chaque système. Le centre de gravité n'est pas forcément là où s'exerce le pouvoir de décision le plus apparent. Il peut être interne à l'organisation ou externe. La question de la gouvernance permet d'ailleurs de s'interroger sur la place et le rôle des parties prenantes (stakeholders). La fédération ou le comité national olympique s'ils sont les acteurs les plus visibles ne sont pas les seuls. Il est important d'identifier les partenaires publics et privés, locaux, nationaux et internationaux.

## 2.2. Quelle participation des sportifs à la gouvernance du sport ?

---

<sup>14</sup> Musso D. (1995) De la représentation des sportifs, *Revue juridique et économique du sport*, n°36, septembre, pp.81-92.

<sup>15</sup> Voir [www.cosmos.asso.fr](http://www.cosmos.asso.fr)

Au nom des raisons précédemment invoquées, il est difficile de poser la question de manière aussi globale. Les institutions sportives sont diverses et il semblerait vain et inadapté de rechercher une solution unique englobant le local et l'international. Toutefois, il ne faut pas négliger les signes lancés souverainement par certains niveaux, au premier rang desquels figure le Comité international olympique. Que des sportifs olympiques aient des sièges réservés de membre à part entière du CIO et qu'ils soient élus par leurs pairs lors des Jeux<sup>16</sup>, est à n'en pas douter, un véritable élément de refondation de l'édifice sportif, même si le nombre de sièges est minoritaire. L'exemple est donné et il vient de haut. Le CIO avait d'ailleurs, lors de la réorganisation du Tribunal arbitral du sport, prévu dans un premier temps que le collège des sportifs du Conseil international de l'arbitrage du sport, ait ses membres élus par les sportifs eux-mêmes. Faute d'organisation internationale de sportifs, ce mode de désignation a été impossible à mettre en place.

Quels peuvent être alors les principaux arguments relatifs à la place des sportifs dans la gouvernance du sport à chacun des niveaux ? A côté de la permanence de certains arguments traditionnels, apparaissent de manière croissante, des arguments de nature stratégique.

*-soumission liée au caractère volontaire de la pratique*

Au titre d'une non prise en compte particulière des sportifs, certains arguments sont souvent évoqués. Le plus fondamental est que la pratique sportive et la participation aux compétitions sont une démarche volontaire. Si ce droit est de plus en plus reconnu, il est conditionné à une soumission à des démarches d'engagement et à l'observation de règles pré-existantes. A l'inverse du citoyen qui dès la naissance est soumis aux lois étatiques sans les avoir choisies et acquiert l'ensemble des droits liés à la personne, le sportif doit adhérer et s'engager dans un système pour en faire partie<sup>17</sup>. Cette adhésion volontaire à un système est indissociable de l'acceptation des règles qui le régissent.

*-absence d'organisation de la communauté des sportifs et individualisme*

Il est vrai que l'état des droits des individus n'est que la résultante historique d'une longue et mouvementée évolution. Les droits sont quelquefois octroyés mais ils sont le plus souvent conquis. Or ce qui caractérise l'évolution du sport c'est le faible et inégal niveau de mobilisation des sportifs pour revendiquer un rôle plus important dans la gestion même de leur sport. Même dans le sport professionnel la présence de sportifs organisés collectivement reste rare même si une évolution apparaît. Les footballeurs professionnels font figure quasiment d'exception dans le paysage du syndicalisme sportif. Ils ont créé des syndicats nationaux dans la plupart des grands championnats professionnels et une instance internationale, la Fédération internationale des footballeurs professionnels.

En France c'est la dynamique lancée par la négociation et la signature de la convention collective nationale du sport qui est en train de faire sortir de sa torpeur le syndicalisme dans le sport professionnel. Ainsi notamment les basketteurs<sup>18</sup>, les handballeurs ont réussi depuis peu à se réorganiser.

*-partage strict des fonctions comme gage de l'efficacité du système*

L'argument de la spécialisation stricte des fonctions<sup>19</sup> est souvent avancé au nom de l'efficacité du fonctionnement et de la qualité des résultats sportifs. Le mélange des genres ne ferait pas bon ménage avec la culture fédérale et créerait une complexité dans une gestion qui est déjà assez floue et délicate. Une partie de la réponse relève de questions d'organisation, l'autre suppose que les sportifs, pour être performants, doivent garder la tête dans le guidon, au risque de gamberger contre-productivement. Tous les sportifs ne sont pas des assistés et certains ont à gérer personnellement leur carrière et leur vie

---

<sup>16</sup> Quatre nouveaux membres du CIO ont été élus lors de la cérémonie de clôture de la 116e Session du CIO à Athènes, le 29/08/2004: Rania Elwani, Frank Fredericks, Jan Zelezny et Hicham El Guerrouj. Il s'agit des nouveaux représentants de la commission des athlètes du CIO qui ont été élus par leurs pairs lors des Jeux d'Athènes.

<sup>17</sup> Jestaz P. (1991) *Le droit*, connaissance du droit, Dalloz, p.46.

<sup>18</sup> Un accord de secteur a été signé en juillet 2005 pour le basket-ball professionnel entre le Syndicat national des basketteurs, l'union des clubs professionnels de basket et la ligue nationale de basket-ball.

<sup>19</sup> Du style, « le président dirige, l'entraîneur entraîne, le sportif joue ».



ce qui leur donne une maturité affirmée, un sens de l'organisation et des responsabilités très développés. Certains sont prêts à une participation à la gouvernance de leur sport.

*-ancrage des sportifs dans le champ fédéral :*

Malgré la force du système fédéral et olympique, le segment du sport de haute compétition est un secteur où, par la présence d'organismes extra-fédéraux, s'exerce aussi la concurrence. La force des compétitions et leur prestige sont grandement liés à la qualité des sportifs qui s'y affrontent. Si les Jeux Olympiques sont le plus grand événement sportif planétaire c'est parce qu'il regroupe les meilleurs et qu'il établit la hiérarchie mondiale. Pour un organisateur et pour un système, la participation des sportifs est une composante stratégique. Comment les amener quand il y aura concurrence ou conflit à exercer leur choix en faveur du système fédéral et olympique ? Les réponses sont multiples mais il ne fait pas de doute que leur niveau de participation à la gouvernance du système sera alors un élément déterminant. Des liens distendus, un système à l'égard duquel ils se sentent extérieurs, ne favoriseront pas l'ancrage fédéral. Encore une fois, le CIO a pris la mesure de l'enjeu. D'autant plus qu'en agissant ainsi, il contribue à asseoir une image positive car ouverte et humaniste du sport, associant des sportifs élus par leurs pairs, ce qui est cohérent avec ses valeurs et ce qui constitue un caractère distinctif pouvant s'apprécier comme un avantage concurrentiel. Enfin, être sportif n'est pas en soi un gage de compétence managériale, mais à n'en pas douter les sportifs constituent un gisement de connaissances, de réflexions, d'analyses et d'idées. L'organisation performante aujourd'hui se doit d'être à l'écoute pour privilégier la qualité et l'innovation. Se priver de l'apport des sportifs est ainsi doublement pénalisant, par la non remontée d'informations et d'idées, par la non association à la gestion.

**Conclusion :**

En conclusion, si le système institutionnel du sport doit sans doute innover en matière de participation des sportifs à la gouvernance des organisations sportives en tentant de trouver une manière adaptée et évolutive, il apparaît que cette participation des sportifs constitue de plus en plus un enjeu, stratégique au niveau du segment de la haute compétition. Il ne faudrait pas oublier cependant que ce gain de citoyenneté sportive et de participation à la gestion du sport attribué aux sportifs ou conquis par eux, ne doit pas rester sans contrepartie et s'accompagne d'une responsabilité accrue qui doit être, au même titre que celle des dirigeants, jugée et sanctionnée. C'est un élément clé de la refondation du sport moderne.