

# Aspects internationaux du sport

**David-Claude KEMO KEIMBOU**

**UFR STAPS**

**Université Paris-Sud XI**

**Master 1 / 2022-2023**

# **La Gouvernamentalité du sport mondial et l'internationalisation de la bureaucratie sportive : le cas du CIO**

## **Plan :**

- 1. Management du CIO**
- 2. Management du management du CIO**
- 3. Management de la Gouvernance du CIO**
- 4. Gouvernance de la gouvernance du CIO**
- 5. Métagouvernance du CIO**

**Le CIO est un réseau d'associations centré sur les JO et les Championnats du monde qu'on désigne sous le nom de « Mouvement Olympique »**

**Il est composé de personnes physiques qui se cooptent et qui a été fondé en 1894 par Pierre de Coubertin. Ses membres se chargent de perpétuer les jeux olympiques.**

**Cette organisation s'est maintenue sans changements jusqu'en 1999.**

## **D'où vient le terme « Gouvernance ? »**

**Il fait suite :**

- Aux dérives nées des scandales de corruption liés l'attribution des jeux de Salt Lake City;**
- Le dopage et la violence dans les manifestations sportives (ex: Tour de France, etc.)**

**Le terme est introduit dans les cercles olympiques sous l'influence des journalistes et sponsors américains.**

**Il est introduit dans la Charte olympique en 2004 (règle 19.3.2.) alors que ce système était l'un des plus anciens à s'autogouverner en réseau, avec des mécanismes de coordination consensuels horizontaux.**

**dans la nouvelle organisation du sport mondial qui se met en place, la gouvernance du CIO est centrale.**

**De nombreuses approches de la gouvernance des entreprises et en particulier des organisations sportives existent. Cependant, celle de Pérez (2003) sera utilisée pour rendre compte de la Gouvernance du Comité internationale olympique.**

**le modèle de Perez (2003) est le suivant :**

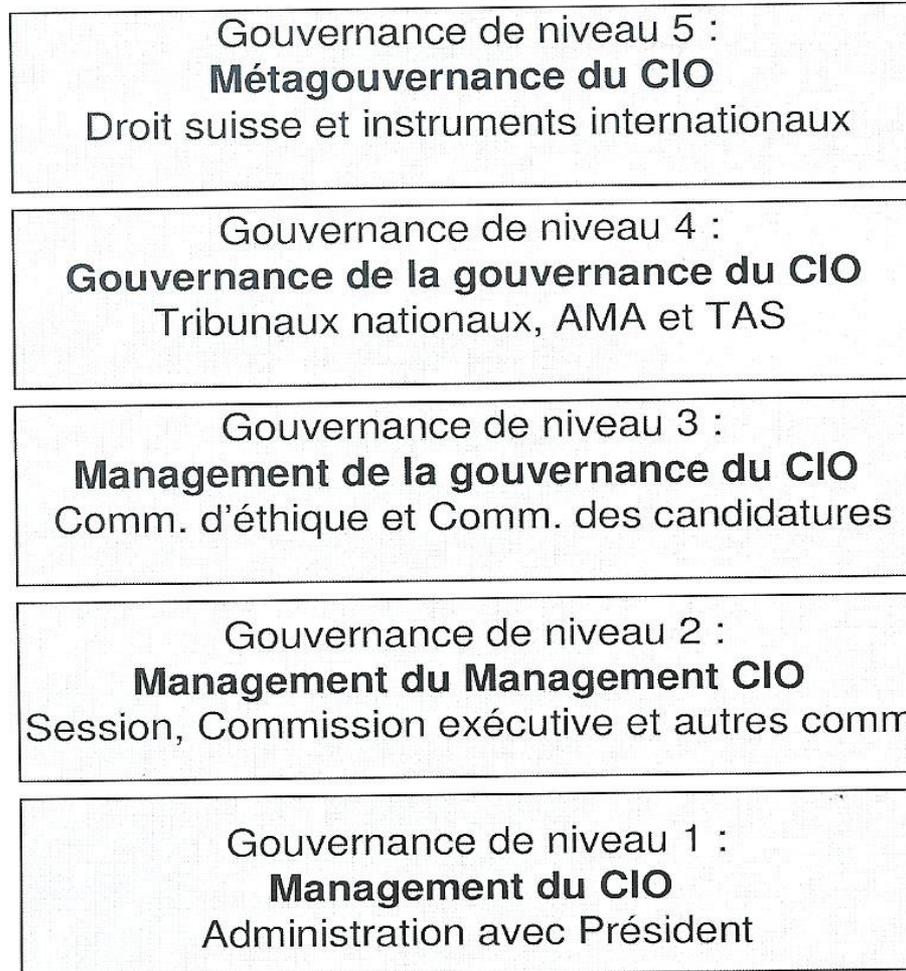


Figure 1 – Les 5 niveaux de gouvernance du CIO

## 1. Le management du CIO

**Il est assuré par une administration (autrefois appelée secrétariat) qui regroupe tous les salariés depuis 1915.**

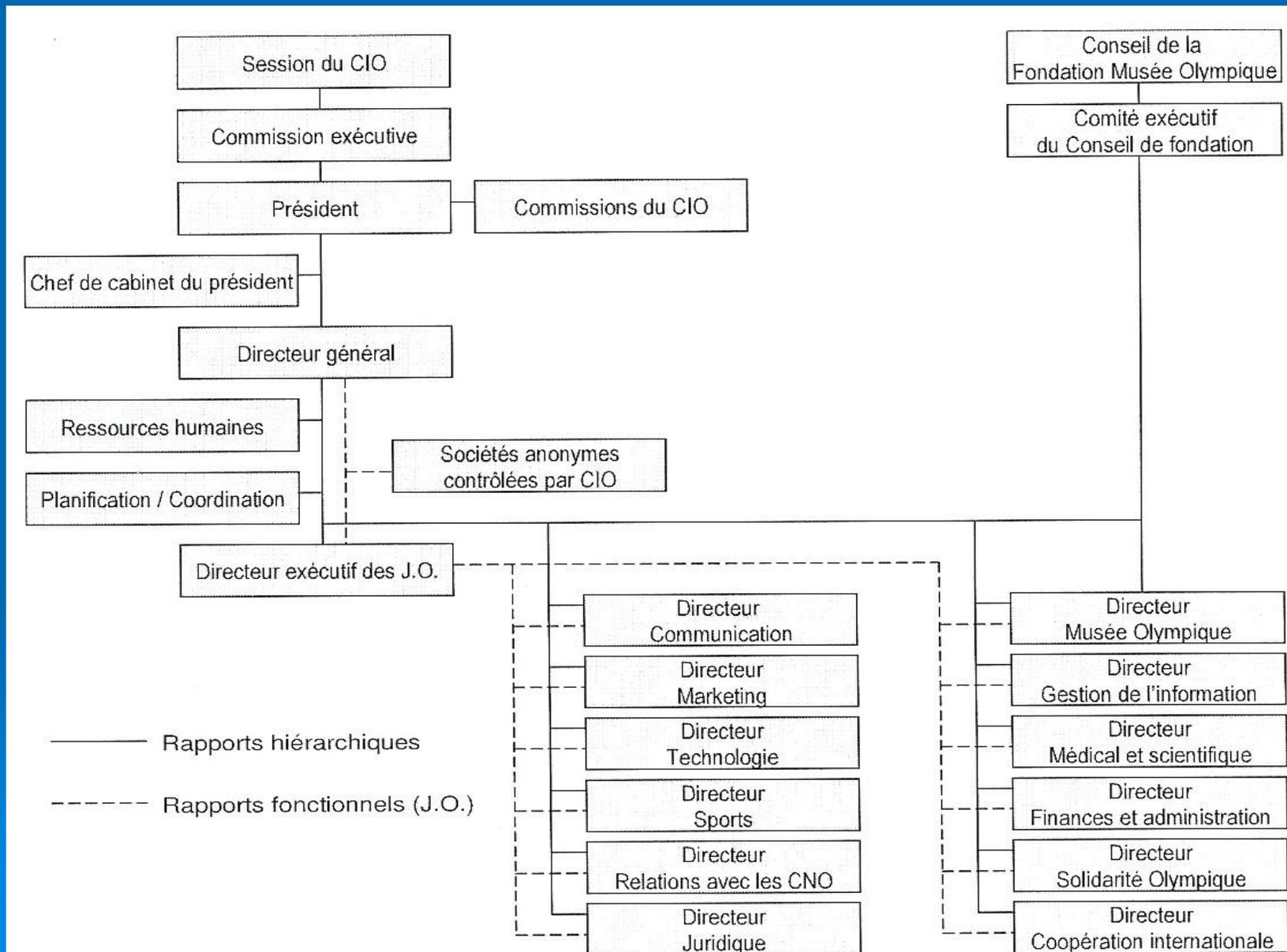
**Embryonnaire jusque dans les années 60, elle s'est développée dans les années 1970 sous l'impulsion d'un Directeur, la Française Monique Berlioux avec l'arrivée des recettes de la retransmission télévisée.**

**L'administration est structurée en 15 départements ayant à leur tête des directeurs.**

**les directeurs sont rattachés hiérarchiquement à un directeur lui-même dépendant du président.**

**Deux directeurs ont toutefois un poids particulier:**

- le Chef de cabinet qui s'occupe de toutes les questions politiques et des relations avec les membres du CIO;**
- le Directeur exécutif des jeux olympiques qui est responsable du principal produit de l'organisation.**



**Le Directeur général est nommé par la commission exécutive du CIO et les autres directeurs par le président qui en informe la commission exécutive.**

**Les directeurs se réunissent en un comité de direction mensuel, parfois avec le président, sinon ils gèrent leur département de façon autonome.**

**Les directions du Musée olympique et de la Solidarité jouissent également d'une plus grande autonomie du fait de leur situation géographique hors du siège.**

**Les dépenses de fonctionnement du CIO s'élevaient en 2004 à 91 millions USD. L'essentiel des biens du CIO sont répartis dans deux fondations de droit suisse qu'il contrôle :**

- **La Fondation olympique;**
- **La Fondation du Musée olympique.**

**Elles sont gérées par l'administration du CIO**

## **2. Le management du management du CIO**

**Ce niveau est exercé par les organes institutionnels élus par les membres de l'association CIO. Il s'agit:**

- la Session c'est-à-dire l'assemblée générale annuelle des membres ou législatif ;**
- La Commission exécutive, une sorte de bureau de la Session qui joue le rôle d'exécutif;**
- Le président du CIO qui est son représentant permanent.**

**Ces structures et leur fonctionnement sont prévus par la Charte olympique.**

**Les membres du CIO se réunissent une fois par an en Session. Durant l'année olympique, cette réunion a lieu juste avant les Jeux.**

- ils décident souverainement sur toutes les questions portées à leur attention par la Commission exécutive concernant le fonctionnement du CIO et le Mouvement olympique;**
- ils désignent les villes organisatrices des Jeux;**
- ils élisent parmi eux un président, 4 vice-présidents et les 10 membres de la Commission exécutive**

**La Commission exécutive jouit de pouvoirs très étendus**

- **Elle assume la responsabilité générale de l'administration du CIO et la gestion de ses affaires;**
- **Elle approuve les dispositions de gouvernance interne relative à son organisation;**
- **Elle contrôle aussi les conseils des fondations olympiques et du Musée olympique;**
- **Elle a une fonction stratégique par rapport à une Administration, en principe chargée de questions opérationnelles;**

**Le Président du CIO est beaucoup moins puissant que la Commission exécutive;**

- **Il peut prendre toutes les décisions, et pas seulement celles qui sont urgentes comme le prévoit la Charte;**
- **Son principal pouvoir est de nommer les Directeurs de l'Administration et les personnes qui font partie des commissions du CIO (sauf exécutive et des athlètes);**
- **Il peut aussi en créer, voire supprimer celles qui ne sont pas statutaires\***

**Le CIO dispose en 2006 de 24 commissions, regroupant plus de 350 personnes :**

- **Culture et éducation olympique;**
- **Athlètes (S);**
- **Éthique (S);**
- **Candidature (S);**
- **Femme et sport;**
- **Finance;**
- **Marketing;**
- **Médicale;**
- **Presse;**
- **Programme olympique;**
- **Radio et télévision;**

- **Solidarité olympique (S);**
- **Sport et droit;**
- **Sport et environnement;**
- **Sport pour tous;**
- **Coordination des jeux (3 ou 4 commissions selon les années);**
- **Congrès olympique;**
- **Philatélie et mémorabilia;**
- **Relations internationales;**
- **Droits de TV et internet.**

**Certaines commissions ont plus d'importance que d'autres, ce sont les commissions :**

- **d'éthique**
  - **Des candidatures**
  - **Des athlètes**
  - **Des finances**
  - **Des droits TV**
  - **De la solidarité olympique.**
- Les trois premières relèvent de la régulation du CIO ou Management de sa gouvernance.**

**La commission des finances est ancienne et sa présidence est l'une des plus prestigieuses.**

- **Elle supervise les comptes du CIO et la gestion de sa fortune;**
- **Elle est assistée de réviseurs professionnels (PricewaterhouseCoopers, depuis plus de 20 ans);**
- **Son Président cosigne les contrats avec les villes olympiques élues;**
- **Depuis la réforme de 1999, elle publie des rapports quadriennaux.**
- **Elle est complétée depuis 2006 par un Comité d'Audit, mais dont le secrétariat est tenu par le Chef de Cabinet du Président du CIO (et non le directeur des finances)**

**La commission des droits TV et Internet est présidée par J. Rogge depuis son élection.**

- **Elle négocie les droits de transmission sur la base d'appels d'offres publics pour deux éditions des Jeux consécutives (été & hiver);**

**NB: Elle diffère en cela des pratiques de Samaranch qui attribuait les droits sur plusieurs olympiades.**

**La commission pour la Solidarité Olympique est très importante de part le budget qu'elle contrôle : US\$ 224 millions pour la période 2005-2008:**

- **Ce montant correspond à la part qui revient aux CNO sur les différentes recettes du CIO;**
- **L'éminence de cette commission statutaire est renforcée par la Charte olympique qui prévoyait jusqu'en 2004 que son président soit celui du CIO.**
- **La Solidarité olympique publie des rapports annuels et quadriennaux complets sur l'affectation des fonds\*.**

### 3. La régulation du CIO

- **Sous la pression des médias, Samaranch a créé une commission sous le nom de « CIO 2000 » qui fonctionna de mars à mi-décembre 1999.**
- **Sa composition: une cinquantaine de membres dont Henry Kinsinger et Giovanni Agnelli.**
- **Ses conclusions :**
  - **Celles sur la composition, la structure et l'organisation du CIO (1-12 recommandations);**
  - **Celles sur la désignation de l'organisateur des JO (49-50);**
  - **Celles concernant le rôle du CIO (13-48)**

## Quelques recommandations :

- Le nombre de membres fut fixé à 115.
- Sur les 115 membres, 15 occupent des fonctions dirigeantes (en général président) au sein d'une FSI et 15 au sein d'un CNO;
- 15 membres sont des athlètes « actifs », c'est-à-dire ayant participé aux JO il y a moins de 8 ans;
- Pour les 70 membres « hors quotas », il fut décidé qu'il ne pourrait à terme, y en avoir qu'un maximum par pays contre deux jusqu'en 1999.

## Quelques recommandations :

- Le CIO insiste sur le fait que les membres ne représentent pas leur pays, sport, FI ou CNO au CIO ;
- Chaque membre est désormais élu pour huit ans et rééligible. Il quitte ses fonctions à 70 ans, souvent pour devenir s'il a servi pendant au moins 10 ans, membre honoraire mais sans droit de vote.
- Une commission de candidature est instituée pour examiner la qualité des candidats potentiels qui peuvent être proposés par un membre ou une organisation reconnue par le CIO (dont les FI et CNO).

## Quelques recommandations :

**Les membres du CIO ont toute une série de droits et devoirs précisés par la Charte olympique :**

- Ils doivent prêter serment où ils s'engagent à servir le Mouvement olympique, respecter la Charte, se conformer au Code d'éthique et à demeurer étranger à toute influence politique ou commerciale;**
- A part voter pour un collègue qui veut accéder à la Commission exécutive, le principal pouvoir d'un membre réside dans son vote pour une ville candidate à l'organisation des JO**

## La commission d'éthique est chargée :

- **D'investiguer sur les membres et les villes respectent les clauses;**
- **D'évaluer les comportements vis-à-vis de l'éthique des employés et membres du CIO (sauf le président), des athlètes participant aux Jeux, des CNO, des comités d'organisation ou de candidature aux Jeux;**
- **Elle est composée de sept personnes dont trois au maximum sont membres du CIO et a considérablement amélioré la gouvernance du CIO.**

## 4. L'harmonisation des dispositifs de régulation

- Il y a un problème d'harmonisation des dispositifs de régulation ou de « gouvernance de la gouvernance » pour reprendre l'expression de Perez (2003);
- L'Agence mondiale antidopage (AMA) est une réponse apportée à la nécessité d'harmoniser les différents dispositifs légaux et sportifs en la matière;
  - Elle fournit une régulation privée de la gouvernance du CIO pour les cas de dopage
  - Elle constitue un partenariat public-privé international qui symbolise une nouvelle gouvernance du sport pour le 21<sup>ème</sup> siècle

- Il y a aussi un problème d'harmonisation entre les règles de gouvernance du CIO et les lois nationales de Etats.
- Il aussi y avoir des contradiction entre les règles de gouvernance du CIO et le droit suisse dans lequel il opère généralement

## 5. La métagouvernance du CIO

- Le CIO ne reçoit aucune subvention des Etats et cela le met à l'abri de pressions gouvernementales, contrairement à beaucoup de CNO;
- Le CIO ne bénéficie pas d'accord de siège auprès du Gouvernement helvétique;
- La Charte olympique n'a pas la force légale d'autres textes pourtant moins connus comme la Charte internationale de l'EP et du sport (Unesco, 1978), la Charte européenne du sport et le code d'éthique sportive (CE, 1992) ou la déclaration sur le sport (CE, Nice 2000)

## En guise de conclusion...

L'évolution du CIO reprend les quatre piliers de la gouvernance à savoir :

- La transparence ;
- La démocratie;
- L'imputabilité;
- La prédictibilité.