

1 UN CADRE POUR APPRÉHENDER LA RÉGULATION MONDIALE DES SPORTS

Emmanuel Bayle

L'organisation du sport mondial est complexe. Elle mêle acteurs associatifs, commerciaux et publics opérant à différents niveaux du local au global et cherchant à capter la valeur économique, le pouvoir symbolique du sport ou/et le leadership de toute ou partie de son organisation. Cette dernière se présente à la fois comme un « système total » (Chappelet, 2016) au sujet du système olympique comprenant plus de vingt parties prenantes clés, mais aussi spécifique à chaque sport au niveau mondial. De nouveaux enjeux (géopolitiques, économiques, médiatiques, de durabilité et de crédibilité) traversent ce secteur au regard des évolutions sociétales et du contexte de crise sanitaire et économique mondiale liée à la Covid 19. Cette situation inédite questionne désormais tant les modèles de gouvernance, de fonctionnement mais aussi économiques du système olympique. Pourra-t-on continuer à organiser des méga-événements sportifs et selon les modèles économiques antérieurs ? Les fédérations parviendront-elles à garder le contrôle du spectacle et de la pratique de leur sport ? Les logiques partenariales traditionnelles construites historiquement vont-elles perdurer ou se disloquer sous l'effet d'une crise sans précédent ?

Dans ce contexte de survie menacée, la question de la régulation du sport mondial et de son évolution prend une tournure singulière. Le terme de régulation peut être définie comme « toute intervention réalisée dans le cadre d'une action appropriée et dosée en vue de maintenir ou de rétablir l'état réputé souhaitable ou acceptable d'un système politique, économique ou social » (Hoye et al, 2010). Dans notre cas il s'agit du système du sport international institutionnel dirigé par le CIO et les fédérations sportives internationales (FI) à la tête des différents sports.

Après la genèse des sports modernes et leur institutionnalisation progressive à la fin du 19^{ème} siècle et au début du 20^{ème} siècle sous l'égide des FI, la révolution culturelle avec la fin de l'amateurisme des années 1970 et l'émergence de nouveaux sports « fun », le tournant de la commercialisation des années 1980 et l'avènement de la technologisation et digitalisation depuis les années 2000, la crise due à la covid 19 pourrait ouvrir une nouvelle ère de rupture pour les années 2020. A chacune de ces grandes périodes de l'évolution du sport institutionnel de nouveaux acteurs ont émergé ou ont vu leur rôle évoluer pour bousculer et transformer les équilibres sociaux, juridiques, économiques ou politiques de l'écosystème précédent.

L'objet de cette contribution est de proposer un cadre pour comprendre la régulation mondiale des sports. La question de la régulation porte un certain nombre d'enjeux théoriques, méthodologiques et empiriques concernant les thèmes, les acteurs, les niveaux, les principes, les outils (ou de manière plus générique les compétences) et les effets de ce concept pour comprendre l'évolution du sport international. Au-delà du paradigme scientifique, ce concept porte aussi une représentation idéologique qui sous-tend un nouveau rôle des acteurs du système sportif et interroge leur réelle volonté ou/et capacité à s'autoréguler ou à s'auto-réformer. C'est en toile de fond la question de l'autonomie historique des institutions sportives (Chappelet, 2015) et de la gouvernance mondiale des sports qui est interrogée et des enjeux qui y sont associés (Chappelet, 2018).

Après avoir analysé les approches théoriques du concept de la régulation dans les sciences sociales, nous expliquerons le cadre conceptuel et méthodologique proposé, nous l'illustrerons. Puis nous montrerons les configurations possibles de régulation mondiale existante pour différents sports.

1.1 LES APPROCHES DE LA REGULATION EN SCIENCES SOCIALES

Depuis les années 1970, le concept de régulation s'est diffusé dans les sciences sociales en tant qu'élément central de la théorie générale des systèmes. Cette dernière postule que tout système organisé, formé d'un ensemble d'éléments interdépendants et interagissants, serait en effet en permanence confronté aux facteurs de déséquilibre et d'instabilité provenant de son environnement. La diffusion du concept de régulation a suivi celle de la démarche systémique dans les sciences sociales qui envisage chaque élément de la réalité sociale, non pas isolément, mais à travers les relations d'interdépendance et d'interaction qui l'unissent à d'autres. La régulation est ainsi devenue un concept-clé aussi bien dans la sociologie, et notamment la sociologie des organisations (Crozier et Friedberg, 1977), que dans les sciences économiques, les sciences politiques et juridiques. La régulation sociale est un processus en sciences sociales qui tend à ordonner la réalité sociale et les interactions sociales.

La régulation sociale produit en effet des normes, qui vont parfois jusqu'à s'inscrire sous forme de lois, mais qui peuvent aussi rester tacites. Selon Jean-Daniel Reynaud (1997, 1999), la vie des règles, leur élaboration et leur renouvellement constituent l'objet même de la théorie de la régulation sociale ; cette théorie permet de comprendre les modalités de construction d'obligations sociales auxquelles les individus se soumettent, du fait que ces règles sociales sont le produit endogène de leurs relations (De Terssac, 2003). Les groupes sociaux conçoivent des règles qui, tout en n'étant pas formellement contraignantes, présentent de fait un caractère contraignant. Di Maggio et Powell (1983) proposent un cadre théorique permettant d'expliquer pourquoi certaines pratiques – les règles pouvant en faire partie – tendent à se diffuser dans le cadre plus spécifique des organisations. Ce processus de convergence est baptisé « changement isomorphique ». Les processus clés dans l'élaboration des règles étant de trois sortes : mimétisme, normalisation et coercition.

Le paradigme de la régulation sociale recouvre ainsi deux types de préoccupations différentes : d'une part, l'analyse des processus par lesquels tout groupe social parvient à maintenir sa cohésion et à assurer sa survie, malgré la diversité des intérêts qui existent en son sein ; d'autre part, l'analyse des processus de changement que connaissent les sociétés contemporaines, dans lesquelles la complexité croissante des problèmes impose de recourir à des mécanismes plus souples de coordination et d'intégration (Allaire, 2003).

Le concept de régulation est également depuis longtemps au cœur de l'analyse du système politique notamment présentée par David Easton en 1965. Ce dernier propose une analyse centrée sur l'étude des mécanismes par lesquels l'ordre politique parvient à se maintenir en dépit des perturbations extérieures. Cette analyse, comme d'autres par la suite, met l'accent sur les processus de négociation et de compromis entre les acteurs de l'ordre politique. La régulation politique désigne aussi l'ensemble des mécanismes et des moyens d'action dont dispose un Etat, dit « régulateur », ou plus largement une instance internationale, éventuellement intergouvernementale, qui ont pour objectif soit la régulation de l'économie dans sa globalité soit le maintien de l'équilibre d'un marché de biens ou de services (régulation sectorielle).

Cette idée se retrouve dans l'approche des théoriciens économistes de la régulation (notamment Aglietta 1976 et Boyer, 1986, 2018) qui soulignent aussi le rôle central des instances politiques dans la conception de leur théorie. Selon eux les caractéristiques d'une forme donnée de capitalisme sont déterminées par des formes institutionnelles (concurrence, monnaie, Etat, rapport salarial, insertion dans l'économie mondiale). L'ensemble des mécanismes qui permettent aux formes institutionnelles a priori indépendantes de former un système est appelé « mode de régulation ». Les auteurs de ce courant vont analyser les compromis qui instituent tel ou tel mode de régulation, les conditions de fonctionnement de ces actions de régulation et leur capacité à stabiliser plus ou moins durablement les initiatives individuelles, ainsi que leurs dysfonctionnements et leurs crises.

Le droit est un outil central de la régulation sociale, économique et politique. Selon Jacques Chevallier (2001) « la régulation juridique apparaît comme un concept flou, polysémique, qui recouvre trois types de significations possibles : soit un attribut substantiel de tout droit, soit la caractéristique du droit de l'État providence, soit encore l'indicateur des transformations en cours du phénomène juridique ». Après avoir indiqué comment ces significations peuvent être combinées, l'auteur montre que la régulation juridique provient désormais d'acteurs multiples, situés dans des espaces juridiques différents. Un tel éclatement n'est pas sans incidence sur la fonction régulatrice du droit, la prolifération des règles provenant du droit dur (*hard law*) et de plus en plus du droit mou ou souple (*soft law*) tendant à priver le droit de son efficacité.

Sans forcément toujours dialoguer entre elles et être articulées, ces quatre approches (sociale, politique, économique et légale) disciplinaires de la régulation dans les sciences sociales font de la régulation un concept clé, de plus en plus mobilisé, pour comprendre les différentes formes d'interventions réalisées en vue de maintenir ou de rétablir l'état réputé souhaitable ou acceptable d'un système social, politique ou économique ; dans notre cas il s'agit de l'étude du système sportif mondial spécifique à chaque sport.

1.2 PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL

Pour comprendre la régulation mondiale des sports, nous avons construit un cadre qui s'appuie, tout d'abord, sur l'analyse de l'écosystème mondial de chaque sport nécessitant d'identifier les acteurs en présence ainsi que leurs poids, rôles et relations respectifs. Notre hypothèse est que quatre leviers (social, économique, légal et politique) peuvent être potentiellement mobilisés par les acteurs de l'écosystème ou des acteurs extérieurs pour créer, conforter ou déstabiliser des modes ou des configurations de régulation spécifiques. Selon les contextes (stabilité, prospérité, crise...) et les intérêts ou attentes en jeu, de nouveaux modes de régulation peuvent apparaître ou s'ajuster au gré des pressions, des

négociations et des compromis entre les acteurs au cœur de l'écosystème d'un sport mondial particulier pouvant donner lieu à de nouvelles formes ou configurations de régulation. Le schéma ci-dessous résume ce cadre conceptuel.

Modèle SELP (Schéma 1)



Le système olympique et ceux des divers sports mondiaux correspondent à des écosystèmes singuliers produits par l'histoire. Cette métaphore d'écosystème désigne l'ensemble des organisations associatives et commerciales ainsi que leurs parties prenantes (clients, employés, fournisseurs, sous-traitants, pouvoirs publics...), qui ont en commun un projet de développement dans le temps encadré par des engagements pris les uns envers les autres ou qui se retrouvent aussi en concurrence pour la maîtrise de leur secteur ou de marchés spécifiques relevant de ce secteur (principalement les différents types et formes de compétitions et de pratiques sportives).

Le système olympique et sportif est théoriquement structuré par ses fonctions d'organisation, promotion et de développement du sport sous sa forme compétitive mais aussi de loisirs avec pour finalité affichée « la construction d'un monde meilleur » grâce au sport et à l'olympisme (CIO, 2014). Le sport institutionnel contribuerait ainsi, à sa manière, à une

forme de bonheur intérieur brut. Les fonctions et les effets attendus du sport (son projet au sens socio-politique) ont trait ici à la régulation sociale qu'il opère en termes de plus-value sociale et de postulat de mieux vivre ensemble par le sport. Il s'agit de l'impact social du sport qui se pratique et se regarde en termes de lien social, de mixité, d'éducation mais aussi de santé au sens large pour ses pratiquants mais aussi ses supporters/fans et donc plus largement de la population. Ces finalités associées aux modes de délivrance des activités dans le sport institutionnel, via le cadre associatif et le bénévolat, expliquent que cette fonction sociale, depuis déjà de nombreuses décennies et dans la plupart des pays du monde, soit explicitement ou implicitement associée à un (quasi)service public légitimant des aides publiques directes (subventions) et indirectes (personnel et infrastructures publics mis à disposition, exemptions fiscales...) importantes. Cette régulation sociale, en donnant naissance à des marchés économiques, a aussi généré une régulation économique que ce soit pour la pratique ou pour le spectacle sportif.

La régulation économique fait référence à l'objectif de maintien de l'équilibre du marché de services liés aux événements sportifs et à la pratique du sport. Ce marché est imparfait par la caractéristique des offreurs et la valeur sociale des services offerts. En effet, les institutions sportives, au moins sur l'offre d'événements compétitifs traditionnels (championnats nationaux, continentaux et mondiaux) parfois sur d'autres événements (circuits internationaux, jeux multisports), se trouvent en situation de quasi-monopole. L'enjeu pour ces organisations est de conserver ce monopole, de maximiser le modèle économique autour des fans/supporters (cibles en matière de publicité des sponsors et des télévisions et pour la commercialisation des billets et du merchandising) et de distribuer un maximum de revenus générés pour le développement de la pratique du sport. Depuis les années 1980, les marchés des événements et de la pratique n'ont cessé de croître bien que leur valeur socio-économique et les effets soient aussi contestés (externalités négatives en termes de durabilité et parfois de dérives en termes d'intégrité des compétitions et de pratique sportive mais aussi en termes

d'impacts sur la santé notamment dans le sport d'élite). Il s'agit de marchés spécifiques où s'optimise la recherche de ressources mixtes : commerciales (droits médias, sponsoring, ticketing et merchandising), publiques (subventions, exonérations fiscales), non marchandes (bénévolat, dons des particuliers).

La régulation sociale tout d'abord, puis ensuite la régulation économique, ont exigé une double régulation juridique à la fois privée internationale via les règles des instances sportives (« lex sportiva », Latty, 2007) et étatique (la loi fédérale suisse et le droit cantonal pour les trois quarts des fédérations sportives internationales qui ont leur siège en Suisse et principalement dans le canton de Vaud et dans la capitale olympique, Lausanne) ou/et supra-étatiques (droit européen, convention européenne des droits de l'homme) entraînant parfois des conflits de normes. La fondation du Tribunal arbitral du sport en 1984 associée aussi à d'autres dispositifs nationaux de résolution des litiges dans le sport (arbitrage, conciliation, médiation) a créé une « justice sportive » plus spécialisée et efficace. Elle s'applique, au-delà de la loi et de la justice des tribunaux des Etats ou d'union d'Etats, à toutes les personnes physiques et morales qui se placent plus ou moins volontairement sous son égide pour participer à des compétitions sportives internationales sous le contrôle du système olympique et des FI (cf. contribution de Corinne Mammino dans cet ouvrage).

Ce système normatif du sport mondial, s'appuyant sur un pluralisme juridique, s'est progressivement complexifié par la multitude de règles, de codes et de chartes transnationaux en évolution constante : la charte olympique, les statuts et règles de chaque fédération et sport, divers codes d'éthique, de « bonne conduite », le code mondial anti-dopage, le règlement du statut et du transfert de joueurs (de football), les règles du fairplay financier (dans le foot européen), diverses recommandations d'organisations intergouvernementales (ONU, OCDE, UE...), normes ISO (...). Chappelet (2018) souligne que le droit international résultant de traités entre Etats-nations est très peu développé en matière sportive. On peut seulement citer la convention de l'UNESCO contre le dopage et

trois conventions du Conseil de l'Europe (dopage sportif, violence dans et autour des stades, manipulation des résultats de compétitions). Quelques autres conventions peuvent être utilisées dans le sport mondial, notamment celles contre la corruption privée. Le parlement suisse a ratifié toutes ces conventions et a incorporé dans le droit domestique les dispositions qu'elles impliquent.

Cette régulation juridique est donc devenue extrêmement dense et spécialisée, faisant appel à tous les domaines du droit du local à l'international. Face à la diversité et complexité des problèmes à traiter (droits humains, intégrité, gouvernance, durabilité...), cette régulation nécessite de plus en plus une concertation et des partenariats entre les pouvoirs sportifs, les institutions publiques avec de plus en plus le concours d'ONG généralistes (La Croix-Rouge, Terre des hommes...) ou spécialisées (par exemple Play international, Pro Sport Development, Surfrider Foundation...).

La construction de cette régulation juridique s'appuie et trouve ses fondements dans une autre forme de régulation, à savoir politique. La régulation politique fait référence à l'espace politique d'action et d'intervention pour encadrer/développer les politiques sportives notamment les événements et aussi les dérives associées qui sont parfois regroupées sous le concept d'intégrité sportive (cf. les contributions de Caneppele et de Verschuuren dans cet ouvrage). Les trois formes de régulation précédentes demandent en fait à être (co)construites et légitimées par les acteurs. Cette régulation passe par les mécanismes/dispositifs de gouvernance tant organisationnel (interne), politique (relations entre les acteurs privés associatifs et commerciaux et les pouvoirs publics) que systémique (le fonctionnement d'ensemble) qui vont permettre ou non le fonctionnement et la coordination des actions entre les acteurs appartenant à l'écosystème mondial de chaque sport et, plus largement, du système olympique. La notion de gouvernance renvoie ici à la configuration institutionnelle d'un espace (secteur) de régulation qui passe par les règles de droit ainsi que les conventions et les normes sociales. La convention, en écho à la théorie des conventions (Boltanski

et Thévenot, 1991), est ici définie comme la régularité de comportement, où chaque acteur se conforme au comportement qu'il croit que l'autre adoptera.

L'hypothèse du modèle général esquissé ici est que la mobilisation d'un ou plusieurs de ces quatre leviers par les acteurs de l'écosystème peut engendrer des formes de régulation singulières. Selon les cycles de vie de développement du sport et les crises internes ou externes qui les traversent, les acteurs vont essayer de renforcer ou conserver leur position pour déstabiliser ou recréer un nouvel équilibre dans l'écosystème par confrontation, négociation, alliances, nécessitant de nouveaux compromis en mobilisant un ou plusieurs leviers de régulation.

La configuration engendrée peut affecter le leadership du secteur et les fondements sur lesquels celui-ci s'appuie. Ce fut le cas par exemple de la justice américaine en déclenchant le FIFAgate 2015 (régulation juridique), la fédération internationale de tennis (ITF) avec le repositionnement de son produit Coupe Davis en 2017 (régulation économique), l'UCI par la création d'un circuit mondial sous son égide en 2005 (régulation à la fois économique, juridique et politique), l'Etat français dans la régulation juridique mondiale de la lutte anti-dopage avec son rôle clé dans la création de l'Agence Mondiale Antidopage en 1999 (régulation juridique et politique), l'Union Européenne dans le foot européen et plus globalement sur le sport professionnel collectif à la suite de l'arrêt Bosman en 1995 (régulation juridique), le CIO (et son nouveau président Thomas Bach depuis 2013) sur la régulation politique du sport international (nouvelle stratégie « agenda 2020 » en 2014, bras de fer remporté avec Sportaccord remplacé en 2017 par GAISF – l'association mondiale des fédérations internationales de sport, révision depuis 2016 de la gouvernance des FI olympiques via l'ASOIF – association des fédérations olympique d'été-, stratégie de durabilité du CIO 2016 et 2018).

Ce cadre doit être ensuite opérationnalisé pour comprendre les modalités de son fonctionnement en pratique à travers les compétences et ressources

dont disposent les acteurs de l'écosystème sportif pour atteindre les effets attendus auprès des cibles visées (voir schéma 1).

1.3 OPÉRATIONNALISATION DU CADRE D'ANALYSE (ESQUISSE)

Concernant l'écosystème, il convient d'identifier les acteurs et leurs poids respectifs sur le plan institutionnel et économique. Tous les systèmes sportifs internationaux sont imbriqués dans un système plus vaste, le système olympique même pour les sports ne disposant pas du label olympique. Pour caractériser cet écosystème nous proposons quatre variables/dimensions qu'il est possible de classer selon un système de notation sur une échelle de 0 à 4.

- a) Nombre d'acteurs
- b) Règles du jeu
- c) Calendrier des compétitions
- d) Propriété/contrôle des compétitions majeures

a- Le nombre d'acteurs

L'hypothèse est ici que plus le nombre d'acteurs est important et plus la régulation devient complexe et les positions incertaines dans un écosystème éclaté sans hiérarchie. Par exemple dans le secteur de la boxe internationale le nombre d'acteurs est très important puisque la fédération internationale de boxe (AIBA) se trouve confrontée aux organisateurs multiples de la boxe professionnelle (quatre fédérations principales de boxe anglaise professionnelle) et à une multitude de petits organisateurs privés indépendants. Le tennis se trouve dans une situation également de système éclaté avec trois opérateurs historiques : la Fédération internationale (désormais associée à un groupe d'investisseurs pour commercialiser son principal produit, la coupe Davis dénommée aussi depuis 2017 coupe du monde de tennis), les quatre tournois du grand chelem indépendants de l'ITF mais qui sont la propriété de fédérations elles-mêmes membres de l'ITF (à l'exception de Wimbledon), de deux circuits professionnels hommes (ATP) et femmes (WTA) indépendants et

de compétitions sous forme d'exhibitions (dont la Laver Cup créée sur le modèle de la Ryder Cup et organisée en 2017 par Federer et son agent) organisées en marge de ces trois opérateurs centraux. Le cyclisme est dans une configuration similaire avec quatre opérateurs clés : l'Union Cycliste Internationale, le puissant privé groupe de presse et d'évènementiel, Amaury Sport Organisation, qui possède historiquement la compétition phare du Tour de France et la Vuelta depuis 2014 et de nombreuses compétitions cyclistes professionnelles et deux autres opérateurs commerciaux, le groupe de presse RCS sport propriétaire notamment du Tour d'Italie et Flanders classic propriétaire de plusieurs classiques belges et néerlandaises (Aubel & Ohl, 2015). En basket, la Fédération internationale de basket (FIBA) est confrontée à deux opérateurs majeurs la très puissante et hégémonique NBA en Amérique du nord mais dont la stratégie de commercialisation s'est progressivement mondialisée et l'Euroleague, officiellement Turkish Airlines EuroLeague, ligue semi-fermée créée en 2000 par l'ULEB, l'association des ligues professionnelles en Europe, organisation privée commerciale qui délivre le titre le plus prestigieux pour les clubs en Europe à la différence de la ligue des champions de football propriété et organisée par l'UEFA. En natation, la configuration du marché se compose désormais d'un duopole : la Fédération internationale de natation (FINA) et International Swimming League (ISL) créée en 2019 sur l'idée d'un puissant milliardaire russe. En football, les acteurs dominants sont : la fédération internationale FIFA propriétaire de la très lucrative coupe du monde de foot et l'UEFA propriétaire et organisatrice de l'Euro et des championnats de clubs européens. Aucun autre opérateur privé n'a pu pour l'instant entrer dans l'écosystème comme c'est le cas du basket par exemple. Il est possible de trouver des écosystèmes où soit une fédération est en position de monopole et le seul acteur au niveau mondial (cas de nombreuses fédérations internationales dont les sports sont encore totalement amateur : escrime, tir à l'arc...) voire des écosystèmes où il existe un seul opérateur commercial, cas du secteur de niche du free ride avec la société suisse Free Ride World tour management, qui possède et organise les compétitions professionnelles mais aussi désormais de jeunes. Pour des

raisons historiques et d'opportunisme économique, les configurations des écosystèmes sont donc très singulières selon les sports.

Sur une échelle de notation, les deux extrémités sont Pluralisme d'acteurs (0) à Monopole (4).

b- Les règles « du jeu »

Le nombre d'acteurs et leurs rivalités peuvent expliquer que les règles du jeu puissent être totalement unifiées et uniformes au niveau mondial (cas du football) ou distinctes selon les différentes organisations propriétaires des compétitions (cas du basket et cas du tennis avec les 2 ou 3 sets gagnants et les règles différentes de jeu décisifs au 5^{ème} set pour les tournois du grand chelem). L'hypothèse est ici que disposer de règles mondiales unifiées et partagées par tous permet une meilleure lisibilité pour l'ensemble des acteurs de l'écosystème.

Sur une échelle les deux extrémités sont Règles éclatées (0) à Règle unique (4).

c- Le calendrier mondial des compétitions

L'autre élément clé dans l'écosystème du sport international est la maîtrise du calendrier mondial des compétitions. Au football, ce calendrier est totalement sous le contrôle de la FIFA et de sa pyramide fédérale (associations continentales qui contrôlent les coupes continentales et le plus souvent aussi les compétitions continentales de clubs puis les fédérations nationales qui contrôlent généralement les ligues professionnelles) à la différence d'autres sports qui peuvent ne pas avoir un calendrier unifié et lisible. Le contrôle du calendrier va généralement de pair avec le contrôle des compétitions. Pourtant, sans être propriétaire des événements et malgré un rapport de force défavorable avec la société ASO au cours des années 2000, l'Union Cycliste Internationale a réussi en 2004 avec la création de l'UCI ProTour, et sa première édition en 2005, devenue UCI World Tour, à unifier le calendrier des compétitions et à percevoir des redevances financières des organisateurs pour participer à ce calendrier mondial (Aubel & Ohl,

2015). L'hypothèse est ici que plus le calendrier des compétitions dans un sport donné est difficile à comprendre et moins il devient attractif pour les financeurs de l'écosystème.

Sur une échelle les deux extrémités sont Non coordonné (0) à Coordonné (04) sous l'égide d'un seul acteur.

d- Propriété/contrôle des compétitions majeures par la FI

La notion de compétition majeure est à la fois la compétition de référence dans la hiérarchie des compétitions mondiales mais aussi les plus lucratives de manière directe ou indirecte – via les retombées médiatiques et sponsoring. En général il s'agit des jeux olympiques, mais il peut s'agir d'une coupe du monde (cas du football) ou d'un événement privé commercial en dehors du contrôle d'une FI (cas du cyclisme avec le Tour de France ou d'un grand chelem au tennis).

Sur une échelle les deux extrémités sont Aucune propriété/contrôle de la FI (0) à Total propriété/contrôle (04) par la FI.

Selon les caractéristiques de chaque écosystème précédemment décrit, les acteurs peuvent mobilisés quatre leviers qui peuvent être caractérisés par les variables/dimensions suivantes (sociale, économique, légale et politique) :

Sociale

Il s'agit d'évaluer les actions de soutien au développement du sport mais aussi par le sport au profit des pratiquants ou/et de la population et donc en filigrane la responsabilité sociale et la stratégie de durabilité dans et par le sport.

a-Programme de développement mondial du sport

Inexistant à Très important. Des programmes de développement du sport sont-ils proposés pour aider les fédérations nationales et leurs clubs à soutenir le développement de la pratique au niveau national (équipements, coaches, arbitres, sport féminin, handicap...)?

b- Programmes de développement par le sport

Inexistant à Très important. Des programmes de développement par le sport sont-ils proposés via une fondation ou des partenariats avec des ONG pour répondre à des problèmes de développement international (soutien au programme de santé publique, actions d'insertion par le sport, de lutte contre le racisme...)

c- Solidarité avec les pays les moins développés

Inexistante à Très forte. Des programmes de solidarité et d'aide aux pays les plus pauvres et dans le cas de catastrophes naturelles, de guerre sont-ils proposés ?

d- Actions en matière de durabilité

Non prise en compte à Organisation durable (le sport est un levier de durabilité). L'organisation développe-t-elle une stratégie claire et visible en interne et avec ses partenaires pour agir en matière de durabilité de la planète ? S'agit-il seulement d'actions de communication ou de réelles actions concrètes ?

Economique

Il s'agit de comprendre le modèle économique des compétitions et les politiques de partage de revenus et au profit de qui.

a-Taille de la filière économique internationale (hors JO)

Très faible à Très importante. La filière économique internationale d'un sport correspond au chiffre d'affaires généré par les fabricants et distributeurs d'articles de sport, les organisateurs d'événements et les acteurs du loisir dans le sport concerné.

b- Valeur économique des compétitions majeures dans un sport donné

Très faible à Très forte. Il s'agit d'évaluer s'il existe un événement en dehors des Jeux olympiques qui génère un chiffre d'affaire significatif dans le sport concerné (permettant d'envisager un modèle re-distributeur).

c- Profitabilité des compétitions majeures (hors JO)

Très faible à Très forte. La ou les compétitions majeures dégage-t-elle un profit/surplus significatif (permettant d'envisager un modèle redistributeur)

d- Redistribution des « surplus » pour le développement du sport

Absente à Très importante. Une partie significative du surplus/profit est-elle redistribuée pour le développement du sport ?

Légale

Il s'agit de comprendre le cadre réglementaire mondial et son application par les instances juridictionnelles sportives et étatique ou supra-étatiques

a- Influence sur les législations nationales

Absente à Très importante. La fédération internationale ou un autre acteur parviennent-ils à avoir une influence sur le droit national en faisant reconnaître les spécificités de leur événement (avantages directs ou indirects reconnus par la loi nationale) ou/et de leur fonctionnement (par exemple en fonction de leur lieu de siège) qui peut leur permettre de négocier des avantages directs et indirects ?

b- Influence sur le droit européen

Absente à Très importante. La fédération internationale ou un autre acteur parviennent-ils à avoir une influence sur le droit européen en faisant reconnaître les spécificités de leur événement (avantages directs ou indirects reconnus par le droit) ou/et de leur fonctionnement (formation, règles du marché du travail, commercialisation du sport...)?

c- Nombre (et coût relatif) des litiges soumis au TAS

Néant à Très important. Existe-t-il beaucoup de conflits et de décisions contestés devant le TAS (ce qui correspond à un coût direct -frais de procédure et d'avocat- et indirect -préjudice d'image- potentiellement important) ?

d- Nombre (et coût relatif) de la lutte contre l'intégrité sportive

Néant à Très important. La fédération seule ou/et d'autres acteurs engagent-ils des moyens pour lutter seul ou collectivement contre les problèmes d'intégrité (paris truqués, dopage, corruption...)?

e- Relations à l'intérieur du système sportif international

Très conflictuelle à très harmonieuse (partenariale et juridique). Les relations entre les acteurs principaux de l'écosystème sont-elles présentes (espaces de discussions et d'échanges officiels ou officieux), harmonieuses (partenariats sur des principes/actions) et productives/vertueuses pour le développement de l'écosystème ?

*Politique**a- Politique d'intégrité (dopage, paris truqués...)*

Néant à Proactive. L'acteur central ou les acteurs ont-ils défini une politique d'intégrité en matière de sport en interne ou/et en lien notamment avec la nouvelle Association de Contrôle indépendante (ACI) ?

b- Image et réputation de l'évènement majeur dans l'opinion publique

Très mauvaise à Très bonne. Quelle est la qualité de l'image et la réputation de l'évènement majeur, notamment au regard de de ses retombées (sociales, économiques, environnementales et médiatiques) pour le territoire d'accueil ?

c- Qualité de la gouvernance de l'institution majeure dans l'opinion publique

Très mauvaise à Très bonne. Quelle est la qualité de la gouvernance de l'acteur majeur de l'écosystème et de la fédération internationale (mesurée par l'étude ASOIF pour les fédérations olympiques) ?

d- Leadership dans la gouvernance de ce sport international

Absent à Total. Y- a-t- il un clair leadership de l'écosystème sportif et selon quelle philosophie pour le développement du sport ?

Grâce à cette échelle de mesure des leviers, il serait possible de proposer une représentation graphique des scores de régulation de chaque acteur majeur de l'écosystème mondial d'un sport (voir l'application dans cet ouvrage proposée par L. Seppéy au sujet des mixed martial arts). Selon les sports au regard de la configuration de l'écosystème et de l'utilisation des quatre leviers, il est possible de définir des configurations singulières de régulation.

1.4 UNE TYPOLOGIE BASÉE SUR CINQ CONFIGURATIONS DE RÉGULATION

Une application de ce cadre conceptuel aux principaux sports fait ressortir cinq configurations types de régulation : régulation totale par la FI, régulation coordonnée par la FI ; régulation partagée ; régulation dominée par des acteurs commerciaux et régulation totalement privée commerciale.

1.4.1 RÉGULATION TOTALE PAR LA FI

Le premier modèle de régulation totale par la FI se caractérise par un monopole de la FI qui concentre les compétitions sous l'égide de son calendrier ainsi que les règles. Il n'y a pas d'opérateur commercial concurrent à l'extérieur du système fédéral malgré l'attractivité économique du secteur. Ce sont les cas de la FIFA, de la Fédération de volley-ball (FIVB), de World rugby et de World Athletics. Ces fédérations disposent d'un modèle de développement, de redistribution et de solidarité vers les pays les moins développés grâce à un évènement lucratif généralement leur championnat du monde quadri annuel. Elles assurent un leadership de leur sport. Elles disposent de cette position dominante pour des raisons historiques (premiers entrants sur un marché

alors non lucratif). Elles ont réussi à verrouiller par la régulation juridique et disciplinaire (système de sanction en cas de non-respect des règles de libération des joueurs en équipe nationale ; perception de droits commerciaux sans prise de risque d'organisation des grandes compétitions transférée dans les faits aux acteurs publics) et nouvellement, depuis la fin des années 2000, notamment pour l'UEFA, par la régulation politique (espace d'accueil dans des comités stratégiques ou de gouvernance voire au conseil d'administration de parties prenantes clés : représentant de sportif professionnel, de clubs professionnel voire de ligues professionnelles) mais aussi par de nouveaux compromis dans la régulation économique (distribution de prize money pour les huit premiers de chaque épreuve et prime de records du monde aux championnats du monde d'athlétisme depuis les années 2010 ; depuis les années 2010 primes de victoire et de classement pour la coupe du monde de football et indemnisation et prise en compte des assurances pour les joueurs des clubs participants aux compétitions internationales Euro de foot et Coupe du monde de football).

Ce modèle concerne aussi les fédérations olympiques traditionnelles gérant un sport sans reconnaissance et organisation d'un professionnalisme officiel comme pour l'aviron, l'escrime, le tir à l'arc ou le canoë-kayak qui dépendent économiquement essentiellement de la redistribution de la manne olympique par le CIO (Clausen et Bayle, 2017).

1.4.2 RÉGULATION COORDONNÉE PAR LA FI

Le modèle de régulation coordonnée par la FI s'exprime par le fait que la FI maîtrise le calendrier mondial des compétitions et les règles mondiales de son sport bien que les compétitions majeures du circuit ne lui appartiennent pas. Elle dispose généralement d'un évènement lucratif via son championnat du monde annuel et si elle dispose du statut olympique, elle profite de la manne de la redistribution versée par le CIO aux fédérations olympiques à chaque quadriennal depuis 1992 mais avec une forte croissance depuis le début des années 2010. Cette situation lui

permet d'avoir un modèle diversifié de revenus (Clausen et Bayle, 2017). L'UCI a par exemple organisé en 2018 la première coupe du monde de Mountain Bike Electric (E-MTB) pour éviter qu'un acteur commercial ne la fasse avant elle comme ce fut le cas historiquement pour les grands tours de vélo de route. Les fédérations internationales de Cyclisme (UCI) mais aussi d'équitation (FEI) illustrent ce mode de régulation. La FEI voit l'organisation du sport professionnel équestre lui échapper pour partie avec la création, en 2005, par un organisateur privé commercial, le Global Champions Tour, de deux circuits : le circuit Outdoor individuel Longines Global Champion's Tour (dotation de 22 Mio Euros) et le circuit Outdoor par équipes : Global Champion's League (dotation de 13.5 Mio Euros). La FEI possède certes quatre circuits mais mineurs en termes de dotation avec notamment le circuit indoor de coupe du monde, le circuit outdoor avec ses coupes des nations. Elle a vu aussi un nouvel acteur événementiel privé arriver, en 2013, avec le Rolex Grand Slam rassemblant les quatre meilleurs concours hippiques historiques de la planète et une dotation de 8.6 Mio Euros. La fédération dispose, dans ce modèle de régulation, d'une capacité limitée à s'impliquer pour le développement mondial de ce sport. Elle se concentre principalement sur le contrôle des aspects réglementaires et l'intégrité des compétitions.

C'est parfois même un opérateur économique important qui assure la prise en charge de compétitions internationales mineures et déficitaires. Amaury Sport Organisation (ASO, propriétaire du Tour de France) joue ce rôle par exemple depuis les années 2010 à la fois pour renforcer sa position dominante dans le calendrier cycliste international (maîtrise de 60 % des compétitions), pour assurer le développement de la relève et la viabilité du circuit secondaire professionnel de cyclisme mais aussi pour démontrer sa responsabilité sociétale en protégeant son écosystème.

1.4.3 RÉGULATION PARTAGÉE OU SÉPARÉE

Le modèle de régulation partagée ou séparée fait référence à l'idée que deux ou plusieurs systèmes de régulation coexistent au sein d'un même sport avec des règles du jeu, de compétitions et des calendriers différents

et souvent non coordonnés. C'est le cas des sports confrontés à des ligues américaines puissantes comme le basket-ball (NBA) et le hockey sur glace (NHL). Il existe parfois des formes de collaborations mais aussi des concurrences, voire des ignorances de la part des grandes ligues américaines et de leurs joueurs stars vis-à-vis de la FIS. Les problématiques économiques et juridiques (coût et prise en charge des frais de participation, des assurances en cas de blessures, etc...) expliquent aussi la difficulté à trouver des compromis dans le mode de régulation internationale pour inciter les meilleurs joueurs à participer à la coupe du monde ou/et aux JO. Le contrôle des compétitions européennes de clubs les plus lucratives échappe parfois à la fédération internationale (cas de l'Euroleague en basket). C'est le cas avec la Ligue des champions de hockey sur glace (CHL) initiée lors de la saison 2014-15. Elle est organisée par la *European Ice Hockey Club Competition Ltd.* (EICC), une société comptant pour actionnaires 26 clubs, 6 ligues et la Fédération internationale de Hockey sur glace (IIHF). Les clubs possèdent 63 % des parts de la société basée en Suisse, les ligues 25 % et l'IIHF symboliquement 12 %. Ce mode de régulation est donc particulier car la fédération internationale se trouve face à un opérateur privé commercial puissant voire quasi-hégémonique qui partage le leadership dans la régulation sociale, économique, juridique et politique.

1.4.4 RÉGULATION DOMINÉE PAR UN ACTEUR COMMERCIAL

Le quatrième modèle est celui de la régulation clairement dominée par un ou des acteurs commerciaux. Il est proche du précédent mais la fédération internationale est encore plus marginalisée que dans le modèle de régulation séparée. Le système privé concurrent est dominant et la FI se trouve dans une position de faiblesse dans la régulation de son sport au niveau mondial. Par exemple, la Fédération internationale de tennis (ITF) se trouve marginalisée entre les quatre tournois du grand chelem appartenant historiquement à trois fédérations nationales et à un club (Wimbledon) et les circuits ATP et WTA qui font vivre les joueurs et les joueuses professionnels. Ces acteurs économiques sont très dominants.

Les tournois ATP et WTA génèrent plus d'un milliard de revenus et les tournois du grand chelem pesant près d'un milliard de dollars de chiffre d'affaires alors que le chiffre d'affaires de l'ITF n'était que d'environ 70 millions annuels de dollars avant la transformation du modèle économique de Coupe Davis en 2017 et le choix de rémunérer fortement les joueurs grâce au modèle économique bâti avec l'opérateur commercial Kosmos qui a acheté l'exclusivité des droits commerciaux de l'évènement pour un montant de 2,5 milliards d'euros et 25 ans.

Le modèle de la régulation mondiale du golf est assez similaire. Il est dominé par six grands circuits commerciaux marginalisant la Fédération Internationale de Golf dans cette économie florissante. On peut aussi citer l'exemple de la Formule 1 qui dispose d'une position économique hyper dominante et de la Fédération internationale de l'automobile qui ne perçoit au final que 1% de l'économie générale de cette compétition désormais propriété du groupe américain Liberty Media qui a racheté cet évènement en 2016 pour 4,4 milliards de dollars. De nombreux autres sports, de création assez récente, sont aussi dominés par des opérateurs privés commerciaux détenteurs des circuits qui échappent au contrôle des fédérations : cas de la World Surf League, de la World Riders Association (rollerskate), du break dance avec Redbull et son Red Bull BC One, la plus grande compétition de breaking du monde alors que la fédération internationale de danse sportive a intégré récemment le breaking qui sera invité aux JO de Paris. Dans ce modèle, la fédération ne dispose pas d'un contrôle des règles du jeu et du calendrier des compétitions. Elle ne dispose pas d'un modèle économique lui permettant une politique de développement et de solidarité ambitieuse vers les fédérations nationales des pays les plus modestes. Ce rôle est parfois joué directement par d'autres acteurs. Le comité des grands chelems par exemple en tennis aide, via un fonds spécifique, le développement du tennis mondial. Ces paradoxes peuvent aussi étonner puisque de nombreux tournois ATP et WTA où l'objectif est clairement d'enrichir un actionnaire propriétaire sont aussi organisés avec le concours de bénévoles et des contributions gratuites du système associatif local.

1.4.5 RÉGULATION PRIVÉE COMMERCIALE

Le dernier modèle de régulation est privé-commercial. Il se caractérise par l'absence d'intérêt d'une fédération internationale pour ce sport ou cette forme de sport. C'est le cas du free ride et du trail. Ces nouveaux sports de niche aujourd'hui médiatisés et populaires suivent un même destin de régulation. Un opérateur privé commercial crée un évènement majeur (Xtreme de Verbier en 1986 ; Ultra-trail du Mont-blanc 2003) qui devient l'évènement majeur et la tête de pont d'un circuit international (Free Ride World Tour initié en 2008 avec 5 étapes sur 3 continents ; Ultra-trail World Tour, créé en 2014 avec 28 épreuves dans 22 pays et 5 continents). Ni la fédération internationale de ski, ni la fédération internationale d'athlétisme ne se sont positionnées sur ces marchés dérivés de leurs sports historiques. Des acteurs privés opportunistes ont pu capter la valeur du marché et ont réussi à mondialiser leurs activités jouant parfois le rôle de quasi-fédération, en marge du système olympique, en maîtrisant le calendrier, les règles des compétitions et en organisant dans le cas du Free Ride des épreuves pour juniors pour préparer la relève de la discipline.

1.5 CONCLUSION

Les modèles de régulation mondiale des sports esquissés ci-dessus restent des idéaux types dont les frontières sont parfois poreuses. Ils permettent de comprendre le pouvoir relatif des acteurs et les quatre leviers sur lesquels ils peuvent jouer en fonction des circonstances pour faire prévaloir leurs intérêts. La dynamique de cette régulation peut s'analyser en termes de :

- niveaux (régional, national, continental, mondial) ; on pourrait ici parler de macro régulation (mondiale, continentale ou nationale) essentiellement développée dans ce texte mais aussi de méso-régulation au niveau des organisations elles-mêmes (Ligue professionnelle/clubs) et de micro régulation (basée sur l'analyse de comportements individuels : joueurs, agents, dirigeants...);

- Chappelet J.-L. (2017). Beyond governance: The need to improve the regulation of international sport, *Sport in Society*, Volume 20. <http://dx.doi.org/10.1080/17430437.2018.1401355>.
- Chappelet J.-L. (2016). *Jeux Olympiques : raviver la flamme*. Lausanne : PPUR (collection Le Savoir suisse).
- Chevalier J. (2001). La régulation juridique en question, *Droit et société* 2001/3 n. 49, 827-846.
- Clausen J. & Bayle E., La commercialisation et la professionnalisation des fédérations sportives internationales, *Jurisport*, Dalloz, Mars 2018, 41-45.
- De Terssac G. (dir.), (2003) *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud - Débats et prolongements*, La Découverte, Paris.
- DiMaggio P. J. & Powell W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), pp. 147-160.
- Easton D. (1965). *A Systems Analysis of Political Life*, New York: Wiley.
- Hoye R., Nicholson M., Houlihan B. (2010). *Sport and Policy: Issues and Analysis*, Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Klarsfeld A. & Delpuech C. (2008) La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle, *Revue de l'Organisation Responsable*, Vol. 3, n°1, 53-64.
- Reynaud J.-D. (1997). *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.

2 L'INSERTION DE SÉRIES RIVALES AU CALENDRIER OFFICIEL DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES : UN IMPÉRATIF DE PROTECTION ET D'ÉQUITÉ SPORTIVE

Sébastien Bernard

2.1 INTRODUCTION

Au cours des deux dernières décennies, la gouvernance des institutions sportives a connu des remises en cause et des évolutions soit imposées à la suite de situations litigieuses soit mises en place par le biais d'initiatives répondant à un souci d'anticipation de la part des dirigeants fédéraux. Le rayonnement sociétal du sport a par ailleurs été marqué par un fort développement dans des proportions similaires sur le plan économique. Les instances sportives ont d'un côté entrepris cette œuvre de redéfinition de leurs règles corporatives et de gouvernance et de l'autre ont poursuivi des objectifs communs à tous les grands acteurs économiques qui se confrontent sur un marché. Le marché de l'organisation des événements sportifs comme son industrie évoluent dans un environnement concurrentiel dont les acteurs ne s'expriment pourtant pas à armes égales. En raison de leur constitution, les fédérations s'arrogent le droit de délivrer des titres, et gèrent à titre exclusif l'attribution de l'organisation de leurs compétitions mais aussi de l'ensemble des événements sportifs externes gérés par des entités indépendantes.

Le modèle pyramidal traditionnel connaît l'émergence de nouveaux formats de structures et d'organisations sportives, répondant aux attentes d'un public orienté vers les nouvelles technologies, la possibilité d'interagir avec la scène sportive et ses acteurs, alors que les athlètes souhaitent pouvoir participer à des événements plus novateurs, leur ouvrant de nouvelles perspectives de promotion de carrière.

politique global sport bal spo
TAS transnational manipulations
regarding economie droit soft law
régulation governance corruption
intégrité international hard law
arbitrage olympic system olympic
durabilité social JO gouvernance gouv
sport mondial dopage match-fixing
doping écosystème sportif

LA RÉGULATION DU SPORT MONDIAL GLOBAL SPORT REGULATION

Coordonné par Emmanuel Bayle, Andrea Bonomi, Stefano Caneppele
et Jean-Loup Chappelet

Faculté de droit, des sciences criminelles
et d'administration publique de l'Université de Lausanne

- École de droit
- École des sciences criminelles (ESC)
- Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP)

Institut des sciences du sport de l'Université de Lausanne (ISSUL)