

L'avis de l'expert

# FIFAgate: un nécessaire changement de culture

La «famille» du football traverse sa plus grave crise. Pour rompre avec l'opacité et les pratiques douteuses de la FIFA, des réformes sont nécessaires: limitation du mandat présidentiel, instauration d'une autorité de surveillance, professionnalisation du conseil exécutif...

Rien n'est vraiment nouveau quant aux affaires et soupçons de corruption, mais l'ampleur de la crise systémique prise par les arrestations du congrès de Zurich et ses suites semble avoir fortement et durablement ébranlé la FIFA et plus largement la «famille» du football: les unions continentales, les fédérations nationales et les Etats qui les soutiennent, mais également les financeurs du «sport roi» que sont les télévisions, les sponsors et les agences marketing.

Les «affaires» vont donc bien plus loin qu'en 2012 où la FIFA avait été contrainte de réagir en radiant ou suspendant plusieurs de ses dirigeants. Cependant, il s'agissait là de mesures internes ayant conduit à laver le linge sale en famille. Au cours du dernier mandat de Sepp Blatter, la FIFA a engagé des réformes de gouvernance: adoption d'un nouveau code d'éthique et d'un code de bonne conduite, création d'une commission d'audit et de conformité avec un président indépendant, élection d'une femme et cooptation de deux femmes (sans droit de vote) au comité exécutif et changement des modes d'attribution de la Coupe du monde confiée non plus au comité exécutif mais au vote des 209 fédérations nationales. La Suisse a également décidé de réagir en promulguant, le 12 décembre 2014, une loi sur le blanchiment d'argent, dite «Lex FIFA», permettant de mieux contrôler les personnes au pouvoir de telles institutions, et leurs proches.

Bref, ces mesures redonnaient un semblant de légitimité, mais la culture de la régulation clanique et politique «entre amis», d'arrangements avec l'éthique sportive ainsi que les situations de conflits d'intérêts n'ont pas réellement changé. Car c'est bien de changement de culture institutionnelle qu'il s'agit, afin de générer plus de contrôle, de transparence et d'efficacité dans la gouvernance mondiale du football. Certains,



**Emmanuel Bayle**

Professeur en gestion du sport à l'Institut des sciences du sport de l'Université de Lausanne (ISSUL)

ne l'ayant pas compris, considéreraient logique que Sepp Blatter reste le garant des équilibres politiques et économiques qui ont permis à la FIFA, sur la période 2011-2014, de devenir toujours plus prospère (5,7 milliards de dollars de revenus) et de distribuer plus d'argent sous le terme générique de «projets de développement» (1 milliard de dollars de 2011 à 2014 contre 14 millions de 1995 à 1998). Cette performance économique est essentiellement due à la vente des droits de télévision de la Coupe du monde (2,45 milliards en 2014, soit 200 fois plus qu'en 1998) et de sponsoring (1,6 milliard). Le modèle redistributeur est certes devenu impressionnant mais parfois peu transparent, avec des résultats et des impacts flous et difficilement mesurables.

Cette redistribution s'effectue au profit des fédérations nationales de football qui disposent d'une autonomie juridique et politique vis-à-vis de la FIFA. Nous ne sommes pas, ici, en présence d'une multinationale qui impose une stratégie et des contrôles à ses filiales nationales et à ses sièges continentaux. La FIFA doit construire des compromis et des modes d'incitation pour aider au développement mondial du football. Cependant, la professionnalisation du management des fédérations nationales reste souvent faible dans un très grand nombre de pays et les systèmes de contrôle des dirigeants nationaux parfois inexistant, et il est légitime de se demander si l'argent va bien en totalité au développement du football.

Quelles sont, alors, les propositions de changements?

– Limiter le nombre et la durée des mandats du président de la FIFA, comme l'a fait le CIO (8 ans et renouvelable une fois pour 4 ans), sur un mode de deux mandats maximum (8 ans), mais aussi adopter la même mesure pour les présidents des unions continentales et des fédéra-

tions nationales. La réélection menant aux jeux politiques, il convient de faire respirer la démocratie à tous les niveaux de la pyramide et éviter le culte du dirigeant omnipotent et enraciné à vie.

– Au lieu des quatre séances statutaires annuelles actuelles du comité exécutif, réduire le nombre de ses membres, le féminiser, le professionnaliser et l'ouvrir à des administrateurs indépendants aux compétences clés (marketing, droit, finances et gestion des risques) pour mieux encadrer et accompagner le pouvoir du président.

Il conviendrait de faire respirer la démocratie à tous les niveaux de la pyramide et éviter le culte du dirigeant omnipotent et enraciné à vie

– Disposer, en contrepoids, d'un vrai conseil de surveillance, «haute autorité du football international», composé des représentants de tous les acteurs clés du football (syndicats de joueurs, d'entraîneurs, d'arbitres, représentants des ligues professionnelles, des clubs professionnels, des unions continentales) mais aussi d'experts externes indépendants.

– Dissocier l'aide au développement du football (programme «Goal» et autres) du système politique. Confier sa gestion à une organisation indépendante, de type fondation, chargée de mieux contrôler, évaluer et de rendre compte des résultats.

– Etablir une plus forte solidarité entre le football professionnel et le football amateur (taxa-

tion sur les transferts, les salaires, les contrats de droits TV, de sponsoring), permettant, notamment, de financer des projets innovants d'aide au développement social, éducatif et économique par le football.

– Créer, au-delà du football mais à l'initiative de ce dernier, une agence mondiale de régulation de la gouvernance du sport, à l'image de l'Agence mondiale antidopage, fondée en 1999 sur un partenariat entre le mouvement sportif international et les Etats. Cette instance aurait pour objet de favoriser la mise en œuvre de ces nouveaux mécanismes de gouvernance et de régulation.

A l'instar d'autres grands scandales du sport international (attribution des Jeux olympiques à Salt Lake City, affaires Festina puis Armstrong dans le cyclisme), ce FIFAgate, qui constitue bien une nouvelle crise majeure, présente une occasion unique d'entamer des réformes dont la FIFA, mais aussi d'autres fédérations sportives internationales et le monde olympique, ont besoin pour éviter les dérives, mieux servir les intérêts du sport et développer son formidable potentiel social.

Auteur des ouvrages suivants:

**Les grands dirigeants du sport** (De Boeck, 2014),  
**La gouvernance des organisations sportives** (L'Harmattan, 2007) et  
**Responsabilité sociale et sport: vers un management responsable?** (De Boeck, 2011)