

■ Le sport au sens large peut être considéré comme un commun à la fois local et global qui mérite une gouvernance collaborative.

■ Plaidoyer pour un modèle solidaire du sport basé sur une autonomie responsable.

MODÈLE SPORTIF EUROPÉEN

LE SPORT EST UN COMMUN GLOCAL

Le sport et chaque sport peuvent être regardés comme un « commun » à la fois local et global (glocal) qui n'appartiennent à personne mais qui doivent être d'autant mieux gouvernés qu'ils peuvent apporter des bienfaits individuels et collectifs durables. À cet effet, un « modèle européen » du sport doit être mieux précisé et promu.



AUTEUR Jean-Loup Chappelet
TITRE Professeur honoraire de management public à l'Université de Lausanne (Suisse)

Le concept de « commun » (*commons*) a été développé à la fin du XX^e siècle à la suite des travaux de la politiste américaine Elinor Ostrom, première femme à avoir reçu le prix Nobel d'économie (en 2009). Son livre fondamental s'intitule : *Governing the commons: The evolution of institutions for Collective action*¹. Il analyse des cas de « communs fonciers » sans propriétaires parti-

culiers, tels divers systèmes de gestion d'irrigation, de pêcheries, d'alpages et de forêts dans plusieurs continents, qui sont gouvernés depuis des siècles par des communautés d'utilisateurs (agriculteurs, pêcheurs, bergers, forestiers) et ainsi préservés pour les générations futures, sans intervention directe des États locaux et nationaux ou d'intérêt pécuniaire de quelques propriétaires privés.

Elinor Ostrom contredit ainsi un célèbre article de l'écologue américain Garrett Hardin intitulé « La tragédie des communs »² qui prédisait que toute ressource qui n'est pas protégée par une propriété privée ou par l'État devient inutilisable ou détruite du fait qu'elle n'est pas bien entretenue (par un propriétaire ou quelque agence publique), ce qui est « tragique » pour son devenir. Les communs étudiés par Elinor Ostrom sont matériels et liés à un territoire local limité. Depuis ses recherches, ont été théorisés des communs plus globaux, non fonciers et immatériels (dits de l'information ou de la connaissance) – comme l'internet – qui n'appartiennent à personne en particulier. Ces communs immatériels méritent d'être gouvernés et régulés dans l'intérêt de tous leurs utilisateurs et ainsi préservés pour les générations futures. Ils sont l'objet de fortes convoitises³ et résistent difficilement au mouvement des « mises sous clôture » (*enclosures*) qui commença au XIX^e siècle et qui continue de nos jours⁴.

LE SPORT EST UN COMMUN

Le sport au sens large (avec l'activité physique et l'éducation physique et sportive) peut être considéré comme un commun à la fois ●●●

1. Chez Cambridge University Press, 1990. Traduit en français : *Gouvernance des biens communs, pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, Bruxelles, DeBoeck, 2010.
2. Publié dans *Science* en 1968. Traduit en français : *La tragédie des communs*, Paris,

Presse universitaire de France, 2018.
3. Par exemple, pour l'internet : C. de Laubier, « La régulation d'Internet au bord de l'implosion », *Le Monde*, 27 nov. 2023.
4. B. Coriat (dir.), *Le retour des communs, la crise de l'idéologie propriétaire*, Paris, Les Liens qui libèrent, 2015.

5. Certaines disciplines sportives sont même inscrites au patrimoine culturel immatériel de l'humanité par l'Unesco (l'équitation de tradition française, la lutte coréenne, l'alpinisme, etc.).
6. Par exemple, la Charte internationale de l'éducation physique,

de l'activité physique et du sport de l'Unesco (article premier).
7. Par exemple, le tournoi de Wimbledon, le marathon de New York, la course à la voile Sydney-Hobart, les honbasho de Sumo au Japon, etc. V.J.-L. Chappelet, Les événements sportifs patrimoniaux

ARTICLE

INSTITUTIONS

●●● local et global (glocal) qui s'est énormément développé tout au long du XX^e siècle à partir de l'Europe et de ses clubs de football et de gymnastique. Il est aujourd'hui partagé par toute la planète, mais gouverné selon différents « modèles » en fonction des cultures, des pays et des disciplines sportives. Le sport peut être aujourd'hui considéré comme une propriété commune de l'humanité qui appartient à tous les humains et à aucun en particulier⁵. Sa propriété commune et collective n'exclut pas que certains biens particuliers produits par le sport puissent être privatisés de façon exclusive (par exemple, des billets pour une compétition).

De nombreuses conventions internationales considèrent d'ailleurs la pratique du sport comme un droit humain fondamental⁶. Le sport est une ressource partagée par la communauté de ses « bénéficiaires » (pratiquants, supporters, dirigeants, etc.) qui se donnent des règles appropriées de façon autonome. C'est particulièrement vrai des événements sportifs – qu'ils soient modestes ou très médiatisés – qui rassemblent autour d'eux des communautés locales, nationales ou mondiales et qui animent les territoires qui les accueillent, notamment s'ils sont patrimoniaux c'est-à-dire récurrents depuis



© Grecaud Paul

comme vecteur de développement territorial, in *L'innovation dans l'événementiel sportif, de l'attractivité touristique au développement territorial* (Olivier Bessy, Ed.), Voiron, Presses universitaires du sport, 2014, p. 24-33.
8. Dans un récent ouvrage l'auteur

propose de considérer les Jeux olympiques comme un commun. V. J.-L. Chappelet, *La communauté olympique, gouvernance d'un commun socioculturel global*, Paris, L'Harmattan, 2023, en particulier le chap. 7.
9. H. Le Crosnier, « Elinor Ostrom,

longtemps et/ou fortement attachés à un lieu particulier⁷. Les JOP sont un commun⁸.

Elinor Ostrom a identifié des principes critiques pour le maintien durable et réussi d'un commun. Ils peuvent tout à fait s'appliquer au sport et aux ressources (humaines, financières et matérielles) à mettre en commun. Pour reprendre le titre de son ouvrage fondamental cité plus haut, ces principes donnent des pistes pour faire évoluer les institutions qui sont chargées d'agir collectivement pour mettre le sport à disposition de ses bénéficiaires et pour résoudre les problèmes qu'il rencontre, autrement dit pour le gouverner de façon appropriée et, si possible, exemplaire.

On retiendra de ces principes critiques qu'un commun devrait notamment disposer : de règles régissant son usage collectif adaptées aux besoins et qui soient conformes aux objectifs de ceux qui en bénéficient ou y contribuent ; d'une gouvernance effective et redevable à la communauté des bénéficiaires, en particulier d'un système permettant aux individus et entités concernés de participer régulièrement à la définition et modification de ces règles ; d'un dispositif gradué de sanction pour des utilisations du commun qui violeraient les règles de la communauté avec un système peu coûteux de résolution des conflits ; et enfin d'une auto-détermination reconnue par une autorité extérieure⁹.

DÉFICIT DÉMOCRATIQUE

La communauté sportive respecte de façon intuitive de tels principes critiques depuis longtemps, ce qui expliquerait en partie pourquoi le sport a pu se maintenir et se développer tout au long du XX^e siècle comme d'autres communs biens gouvernés, même si le sport a beaucoup évolué au cours du siècle dernier et continue de le faire. Les organisations sportives traditionnelles (clubs, fédérations nationales et internationales, comités olympiques nationaux, CIO, etc.) ont, en effet, été d'abord créées pour élaborer de façon autonome des règles sportives à leur niveau (local, national, continental, international, olympique) et définir des sanctions applicables en cas de non-respect de la lettre ou de l'esprit de ces règles (commissions disciplinaires, codes d'éthique, règles sur les conflits d'intérêts, amendes, etc.) avec un système de résolution des différends (interne, puis externe essentiellement par arbitrage). Cette

l'inventivité sociale et la logique du partage au sein des communs», *Hermès, La Revue* 3(64), 2012, p. 193-198.

10. Notamment par une résolution de l'Assemblée générale des Nations unies en 2016 (A/RES/71/160).

11. Une gouvernance dite « collabora-

tive » entre secteurs public et privé a été prônée par de nombreux auteurs et pour bien d'autres secteurs que le sport. Par exemple : S. Cabral et D. Krane, « Les festivals citoyens et la gouvernance collaborative », *Revue Internationale des Sciences Adminis-*

autonomie et cette mission ont été reconnues par plusieurs organisations intergouvernementales¹⁰.

Toutefois le « système de participation des entités et individus » (notamment des athlètes) concernés par la définition et modification des règles sportives pourrait être grandement amélioré. Si ce système fonctionne assez bien au niveau local des clubs sans but lucratif où les membres/décideurs sont les athlètes et leur entourage, il fonctionne moins bien plus on remonte dans les strates multiples de la pyramide des organisations sportives où les athlètes ont de moins en moins à se prononcer sur l'élaboration des règles qu'ils doivent respecter pour pouvoir concourir, notamment en matière de représentativité, de droits de vote et de répartition des revenus résultant de leur activité.

En bref, il s'agirait pour la communauté sportive d'être gouvernée de façon plus démocratique, le « peuple » (*demos* en grec) étant ici constitué par toutes les parties prenantes du système sportif qui se sentent concernées par le sport. Cela implique une gouvernance collaborative¹¹ avec la plupart de ces parties prenantes : athlètes, supporters, institutions sans but lucratif, autorités publiques, mais aussi entreprises marchandes. Cela implique aussi plus de solidarité entre les différentes strates du sport d'élite et avec le sport de masse¹². En un mot, il s'agit aujourd'hui d'évoluer vers une gouvernance plus inclusive vis-à-vis de toute la communauté sportive des athlètes, de l'entourage et des supporters, mais aussi des pouvoirs publics et des pouvoirs commerciaux qui financent en grande partie le sport (subventions, constructions, sponsoring, droits de diffusion, bénéfices de paris, etc.) avec le bénévolat et les ménages.

Une évolution possible serait de faire migrer les fédérations sportives traditionnelles (qui sont en général des associations d'autres associations comme des clubs locaux ou des fédérations de rang inférieur) vers des sociétés coopératives de parties prenantes comme cela est suggéré en France avec le passage vers le statut de SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif) où un coopérateur est égal à une voix¹³. Le FC Sochaux a déjà franchi ce pas.

VERS UN MODÈLE EUROPÉEN SOLIDAIRE

Cet article propose donc d'envisager le sport ou chaque sport comme un commun qui mérite une gouvernance collaborative

qui ne soit ni dominée par le marché, ni par les États, mais plutôt par une « communauté de sportifs » auto-organisée de façon à lutter contre une privatisation à outrance sous l'emprise des intérêts purement commerciaux ou une étatisation exagérée du sport influencée par la géopolitique du moment. Cette gouvernance collaborative du sport se positionne entre deux modèles que l'on peut désigner de façon un peu caricaturale comme le « modèle américain » (dominé par le marché) et le « modèle russe » du sport (dominé par l'État).

Nous savons à la suite du Livre blanc du sport de la Commission européenne (2007) « qu'il n'est pas réaliste d'essayer de définir un modèle commun d'organisation du sport en Europe ». On peut toutefois dire que les différents modes d'organisation du sport pratiqués en Europe s'appuient généralement sur un principe de solidarité/redistribution (en espèce ou en nature) de l'élite sportive vers la base (avec promotion/délégation en fonction du mérite sportif), au point que ce qui est souvent appelé « modèle européen du sport » pourrait être rebaptisé « modèle solidaire du sport » basé sur une autonomie responsable méritée grâce à une gouvernance moderne¹⁴.

Ce modèle solidaire, né et développé en Europe et prôné par le mouvement olympique dans le monde entier, mérite d'être pleinement soutenu par les institutions européennes pour mieux gouverner le sport contemporain et résister aux deux autres modèles qui ne voient pas le sport comme une ressource commune à disposition de tous mais plutôt comme une activité purement économique assimilée à une industrie du spectacle orientée marché (« modèle américain ») ou comme un attribut national de *soft power* au service de l'État (« modèle russe »). Ce modèle solidaire et inclusif de toutes les parties prenantes doit pratiquer une autonomie responsable en échange d'une gouvernance moderne, en collaboration harmonieuse avec les autorités publiques et des partenaires externes, notamment avec les entreprises marchandes qui, comme les organisations sportives et les États, ont une responsabilité sociale du fait des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits humains adoptés par les Nations unies en 2011¹⁵.

Il revient pleinement à l'Europe de défendre et promouvoir ce modèle solidaire et collaboratif pour un avenir durable du sport sur toute la planète qui éviterait une privatisation excessive ou une étatisation complète. ■

tratives, Vol. 84, 2018/1, p. 191 à 212.

12. Ce principe de « redistribution solidaire » est « jugé convaincant » dans la récente décision de la Cour de justice de l'Union européenne à propos de la possibilité de créer une « Superleague » (« le fonctionnement solidaire du football,

à condition qu'il soit réel, est de nature à conforter la fonction éducative et sociale qui est la sienne dans l'Union. ») V. paragraphes 234 et 235 de la décision.

13. Ministère [français] des Sports, *Accompagner les acteurs du sport dans le développement d'un SCIC* :

Guide pratique, Paris, 2022.

14. ASOIF, *The solidarity model of organised sport in Europe and beyond, a stable platform for collaboration*, Lausanne, Association of Summer Olympic International Federations, 2022.

15. Et aussi de la directive CSRD (corpo-

rate sustainability reporting directive) de l'Union européenne, récemment adoptée, qui oblige les plus grandes organisations à faire un rapport annuel selon leurs pratiques ESG (environnementale, sociale et de gouvernance).