

I. MOUVEMENT SPORTIF ET ÉTAT : LA FIN JUSTIFIÉE T-ELLE LES MOYENS ?

Les relations entre le mouvement sportif et l'État font naître de multiples interrogations. L'actualité récente en atteste manifestement. Tout d'abord, le budget du ministère de la jeunesse et des sports apparaît une nouvelle fois en réduction, ensuite l'avant projet de loi sur le sport s'efforce de prendre en compte les évolutions du sport mais revisite idéologiquement ses principes d'organisation et de fonctionnement. On se souvient, récemment, d'un autre sujet de discorde, celui des cadres techniques, bien que l'État ait annoncé qu'il ne remettrait pas en cause, du moins pour l'instant, comme le ministre du budget l'avait maladroitement annoncé à la veille des J.O. d'Atlanta, le principe de mise à disposition, auprès des fédérations sportives nationales, de cadres techniques, fonctionnaires d'État (1).

Que pour des besoins de transparence et d'équité, certaines situations méritent quelques clarifications soit... mais ne nous leurrions pas, le débat n'est pas là ; il est incontestablement plus profond et, pour tout dire, il relève beaucoup plus de l'ordre de la doctrine politique que de tout autre argument. Ce débat est ancien et le sport n'y échappe pas. Il pose la question fondamentale des principes et des conditions de l'intervention de l'État dans la société. A ce sujet, deux courants s'affrontent traditionnellement l'un dit "étatique", l'autre dit "libéral". La politique de l'actuel gouvernement s'inscrit dans le second courant. Sa démarche s'appuie sur la ferme volonté de réformer un État qui serait victime de sa surdimension et de ses pesanteurs. Ces deux maux apparaissent générateurs du manque global d'efficacité de l'État et de son déficit budgétaire chronique dont l'ampleur est pour le moins inquiétante.

Une perspective de réforme et de réorganisation de l'État annonce implicitement de substantiels sacrifices sur l'autel des politiques de rigueur. Dans ce climat de réduction des effectifs de la fonction publique et de maîtrise voire de réduction des dépenses publiques, il est légitime de s'interroger sur le devenir du système français d'organisation "mixte" (coexistence de l'intervention publique et privée) du sport.

(1) Les 1 600 cadres qui auraient été concernés par cette mesure, représentaient, pour les institutions sportives nationales, une aide financière indirecte de l'État évaluée à 450 millions de francs par an.

A) Le poids de l'histoire et de la tradition française

Tout d'abord, les relations entre le mouvement sportif et l'État ne s'inscrivent pas, a priori, dans des rapports d'opposition mais de domination tout au plus, ou, pour le moins, d'influence. Le sport et l'État sont, en effet, juridiquement imbriqués au nom d'un même idéal de développement de la pratique sportive. C'est d'ailleurs l'État qui a voulu qu'il en soit ainsi comme c'est également le cas dans de nombreux autres domaines : culture, santé, éducation (...). L'État a étendu ses visées "annexionnistes" sur le sport de haut-niveau, au début des années 1960, dans un climat international bien particulier fait de tensions et de "guerre froide", où la représentativité nationale lors des compétitions sportives d'envergure était devenue un enjeu idéologique fort pour les nations.

Une telle évolution n'est d'ailleurs pas forcément étonnante lorsque l'on connaît la tradition de dirigisme étatique fortement ancrée dans la culture française depuis le colbertisme, où déjà beaucoup de responsabilités étaient abandonnées au profit de l'État. Plus proches de notre époque, ce sont les crises du 19^e et du début du 20^e siècles, caractérisées par la supériorité de l'offre sur la demande, qui ont accouché des théories marxistes et keynésiennes, justifiant l'intervention de l'État dans l'activité économique. "Mais les vrais débats opérationnels relatifs à l'intervention publique se situent dans l'entre deux guerres dans un climat largement favorable au dirigisme" (2). Face à cette montée en puissance de l'État interventionniste, régulateur des dysfonctionnements socio-économiques, les débats doctrinaux n'échappent pas, encore aujourd'hui, aux trois questions suivantes :

- l'intervention publique est-elle antagoniste à la logique du marché ?
- l'intervention publique ne serait-elle pas le moyen d'introduire une logique d'intérêt général ?
- ne peut-on envisager un système mixte où coexistent les deux secteurs public et privé ?

L'émergence "d'un État providence" n'est pas étrangère au fait que le sport se soit retrouvé, au début des années 1970, baigné dans une "ambiance de service public" (3). Tout d'abord, les décisions des tribunaux ont rapidement affirmé l'intérêt général représenté par le sport. Or, il est de jurisprudence constante de considérer l'intérêt général comme l'un des catalyseurs du service public. Si la loi du 29 octobre 1975 a consacré tacitement

cette vision jurisprudentielle, c'est la loi du 16 juillet 1984 qui reconnaît explicitement que les fédérations sportives nationales participent à l'exercice d'une mission de service public. Dès lors, une telle reconnaissance exigeait que ces institutions privées exercent leur activité sous le contrôle de l'administration par le biais de mécanismes juridiques couramment usités par le droit public (adoption obligatoire de statuts types, délivrance d'une délégation de pouvoirs de l'État et de prérogatives de puissance publique...) (4). Elle justifiait, par la suite, la formalisation et la rationalisation de leurs relations à travers des conventions d'objectifs (1986). L'affirmation d'un service public du sport confère-t-elle pour autant une nouvelle puissance et une légitimité renforcées pour le pouvoir sportif ?

François ALAPHILPPE reste mesuré à ce sujet : "on peut certes y voir une sorte de consécration ; on peut aussi y découvrir des signes d'un déclin. Il ne faut pas en effet oublier qu'historiquement le pouvoir fédéral s'est construit en puissance privée ; et que si son développement ne pouvait que s'appuyer sur des subsides de l'État, le mouvement sportif aurait pu se présenter comme partenaire sans devenir vassal" (5). Il faut bien dire que cette "publicisation de la puissance sportive implique à la fois grandeur et servitude... mais - selon Philippe JESTAZ - elle ne grandit pas la puissance sportive mais la met sous tutelle sans contrepartie réelle" (6). Jean-François LACHAUME analyse l'instauration d'un service public des sports comme la volonté de l'État de jouer "un rôle de tuteur effectif des fédérations" (7).

De cette situation de collaboration imposée, mais "appréciée" (8) dans l'ensemble par le mouvement sportif, sont nés des rapports fortement ambivalents entre le sport et l'État.

B) L'ambivalence des relations sport et État

Cette ambivalence peut s'appréhender, en premier lieu, à la lumière des relations entre le sport et son ministère de tutelle.

(4) Cf. sur ce sujet l'article de J.-F. LACHAUME, Du contrôle de l'État sur les fédérations sportives, *RJES*, n° 16, 1991-1, p. 3-20. Les instances sportives ne réclament-elles pas des ressources financières plus importantes tout en cherchant, paradoxalement à protéger leur "indépendance" face à l'État ?

(5) F. ALAPHILPPE, *op. cit.*, p. 73.

(6) P. JESTAZ, Commentaire de la thèse de G. Simon, Puissance sportive et ordre étatique, *RJES*, n° 18, 1991-3, p. 129.

(7) J.-F. LACHAUME, *op. cit.*, p. 19.

(8) Chaque projet de remise en cause des "acquis étatiques" ne suscite-t-il pas de vif émoi au sein du mouvement sportif ?

(2) A. BOGE, *Gestion innovante des organisations de service public*, thèse de doctorat de sciences de gestion, Université Lumière, Lyon II, 1992, p. 128.

(3) L'expression est de F. ALAPHILPPE, Le pouvoir fédéral, *Pouvoirs*, n° 61, 1992, p. 78.

Depuis le début des années 1980, l'environnement du sport a connu une transformation particulièrement rapide et importante (9) qui contraste souvent avec la lenteur d'évolution des organisations du mouvement sportif. Cette situation nouvelle impose pourtant des capacités d'adaptation et de réactivité accrues des organisations. Comme le souligne H. SERREYX, "... le changement qu'il s'agit de promouvoir n'est pas le plus simple à concevoir. Il s'agit de comprendre que les organisations fondées sur la notion de "pyramide" vont dorénavant devoir consacrer plus de moyens à maintenir leur existence qu'à produire ce qui les justifiait. Et que le nouveau mode d'organisation, le maillage ou le réseau, prend chaque jour de nouveaux tours d'avance dans la course au progrès." (10)

Face à l'évolution de l'environnement, le système fédéral reste imprégné de cette construction pyramidale aussi bien dans son organisation que dans ses mentalités (11). De surcroît, les subventions reconductibles, les avantages de tous ordres (dont la mise à disposition de fonctionnaires, de locaux) ont créé un "contexte de dépendance structurelle" (12). Force est de constater que l'aléatoire et l'imprévisible libèrent la créativité des hommes, et stimule ainsi leur autonomie tout en renforçant leur indépendance et par là même celles des institutions qu'ils représentent. C'est pourquoi, la dépendance, parfois considérable, des institutions du mouvement sportif vis à vis de l'État a très certainement sclérosé leur évolution et semble avoir favorisé l'immobilisme de certaines fédérations.

Toutefois, la généralisation du point de vue serait dangereuse et collerait mal à la réalité ; nombreuses sont les fédérations dont les expériences peu-

(9) Les transformations de l'environnement se traduisent notamment par les indicateurs suivants : Augmentation significative du nombre de sports - Diversification des formes de pratiques - Disparition du clivage idéologique amateur/professionnel - Apparition massive de l'argent dans les sports les plus médiatiques - Décentralisation des prérogatives et des moyens de l'État vers les collectivités territoriales - Exigence accrue des partenaires économiques du sport - Désengagement financier progressif de l'État (...)

(10) H. SERREYX, *Le big bang des organisations*, Paris, Calmann-Lévy, 1993, p. 256.

(11) J. MELIZE souligne, avec à propos, que "souvent les symptômes ou les menaces de changement de l'environnement passent longtemps inaperçus car ils n'entrent pas dans le champ de perception et d'interprétation du système (de l'organisation) et sont rejetés comme un bruit sans signification. Cet auteur remarque, pour mettre en lumière l'importance des systèmes d'information, que "l'adaptation, la survie, l'évolution de l'organisation, système complexe ouvert sur des environnements mouvants, exigent que celle-ci soit capable de percevoir de l'information significative sur ces environnements de décoder leur complexité, d'interpréter et d'anticiper leur comportement, d'agir sur eux pour accroître sa connaissance, ses possibilités de contrôle et d'obtention de réponses favorables et pour se réorganiser. in *Approches systémiques des organisations*, Paris, Editions d'organisation, 1995, 3ème édition, p. 25 et 26.

(12) B. RAMANANTSOA et C. THIERRY-BASLE, *Organisations et fédérations sportives*, Paris p. 6.1

vent, aujourd'hui, servir de référence sinon de modèles de développement que ce soit, par la puissance financière qu'elles sont parvenues à générer (Football, Tennis), par la prégnance des valeurs associées à leur sport qu'elles ont réussi à fortifier (Judo), voire par les stratégies qu'elles déploient pour structurer et fédérer les différentes formes de pratiques sportives (Basket-ball). L'objet de cette remarque n'est ni de dresser une inopportune et incomplète apologie des fédérations les plus "performantes" ni de jeter un pernicieux anathème sur les autres...mais de constater qu'à l'évidence le ministère de la jeunesse et des sports (MJS) doit faire face à des interlocuteurs aux profils, organisationnels et financiers (13), et aux besoins fortement hétérogènes. Les données du partenariat, notamment lors de l'étape de contractualisation, en sont de la sorte fortement influencées. Dès lors qu'un budget fédéral dépendra ou non dans de conséquentes proportions des subsides d'État, le pouvoir "d'autorité" du MJS variera en conséquence.

De même, la situation et l'influence des cadres d'État mis à disposition auprès des fédérations, surtout pour ceux investis de missions nationales (DTN, CTN), seront variables selon le profil de la fédération et la mission qu'ils doivent réellement y accomplir (direction technique ou essentiellement administrative et organisationnelle, voire direction générale...). Statutairement, leur position traduit une situation ambiguë (notamment pour le DTN) puisqu'ils sont placés sous la double autorité du ministre et du président de fédération. Politiquement ensuite, leur rôle et leurs fonctions peuvent être également ambiguës puisqu'ils pourront jouer un "rôle de tutelle permanent, indirect" (14), de plus, leur pouvoir "technique" leur confère parfois légitimité à jouer directement ou indirectement un rôle politique au sein de la fédération. A ce sujet, B. RAMANANTSOA et C. THIERRY-BASLE remarquent que "le cheminement de cadre technique à un poste de dirigeant est chose courante dans le monde fédéral" (15).

(13) Selon les données du MJS, en 1995, sur un budget global des fédérations évalué à 2 milliards de francs, la contribution de l'État est de l'ordre de 500 millions de F., soit en moyenne 25% du budget des 83 fédérations unisports disposant d'une convention avec le MJS. Il est à noter que les ressources budgétaires de certaines fédérations dépendent dans une proportion souvent conséquente des subsides de l'État. Ainsi sur 66 fédérations, dont les ressources ont pu être recensées par le MJS, 18 % dépendent pour plus de 60 % des subsides de l'État (dont 5 fédérations pour plus de 80%), pour 41 % d'entre elles l'aide étatique se situe entre 20 et 50 % de leur budget et pour 41 % entre 0 et 20 % (à titre d'exemple, cette proportion est de 1,9 % pour la F.F. de tennis dont le budget dépasse les 500 millions de F.)

(14) J-F. LACHAUME, *op. cit.*, p. 19.

(15) B. RAMANANTSOA et C. THIERRY-BASLE, *op. cit.*, p. 138.

En second lieu, les formes d'intervention de l'État dans le sport témoignent d'un subtil jeu politique combinant fermé, voire autoritarisme, et prise en compte idéologique du système sportif. En affirmant sa tutelle sur le sport, l'État a, *de jure et de facto*, instauré un système d'autorité. Toutefois, la position de l'État a souvent consisté à laisser croire au sport qu'il pouvait être seul décisionnaire en s'effaçant à certains moments (en reconnaissant au pouvoir sportif sa faculté de faire la règle sportive en définissant notamment les normes techniques, en confiant au CNOS la résolution des litiges nés au sein du mouvement sportif par l'instauration d'un système de conciliation... (16)) ou tout du moins être co-décisionnaire en lui proposant une collaboration de principe à travers la mise en place d'organismes paritaires (FNDS, commission du sport de haut-niveau, commission nationale de lutte contre le dopage).

Lorsque l'État contrôle, indirectement ou directement, les activités "stratégiques", c'est-à-dire toutes celles dont l'image peuvent rejaillir sur le prestige et la cohésion de la nation (participation des équipes de France aux compétitions internationales essentiellement, mais aussi la représentation de la France dans les instances internationales), il peut bien alors se montrer magnanime dans son discours sur l'action du mouvement sportif et de ses 170 000 associations qui font le sport au quotidien.

Cette cogestion (17) apparente du sport n'enlève, en effet, rien aux jeux de pouvoirs qui existent entre l'État et le mouvement sportif. Quels sont précisément les fondements de ce pouvoir ?

Ces derniers peuvent être analysés à travers les cinq fondements du pouvoir, recensés par H. MINTZBERG. Le chercheur canadien détermine trois fondements principaux, 1) le contrôle d'une ressource, 2) d'un savoir-faire technique, 3) d'un ensemble de connaissance, n'importe lequel pour peu qu'il soit crucial pour l'organisation ; un quatrième pouvoir découle de prérogatives légales - de droits exclusifs ou de l'apanage d'imposer des choix. Le cinquième fondement du pouvoir dérive simplement de la possibilité qu'ont certaines personnes d'être proches de ceux qui disposent d'un pouvoir reposant sur les quatre autres (18).

(16) Cf. à ce sujet, J-P. KARAKOULIO, *Le droit du sport, Paris, Coll. "Connaissance du Droit"*, Dalloz, 1993 et notamment la section 2 du chapitre 2 "La coordination des règles" et notamment p. 60-64. Cf. également l'ère partie de cette revue *Observations* (II C.).

(17) P. GABORRI préfère parler de "collaboration à géométrie variable", Le ministère de la jeunesse et des sports, *Pouvoirs*, 1992, p. 67.

(18) H. MINTZBERG, *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Les Editions d'organisation, 1986, p. 61 et 62.

Outre la tutelle juridique sur le sport, que s'est arrogée l'État, les fondements de pouvoir de ce dernier apparaissent multiformes. L'État contrôle, dans des proportions plus ou moins importantes, les ressources financières directes et indirectes (subventions, mise à disposition de cadres techniques...) nécessaires au développement des fédérations. Il dispose de la possibilité d'imposer à celles-ci des choix organisationnels et financiers par le biais de la voie législative ou contractuelle. La personnalité du ministre des sports et les activités qu'il souhaite maîtriser peuvent également modifier l'importance du pouvoir ministériel sur le sport.

Dès lors que le pouvoir étatique apparaît prépondérant, la dépendance devient réelle et le partenariat ne peut être qu'illusoire. J-P. LARCON et R. REITTER notent d'ailleurs que lorsqu'une organisation est soumise au contrôle d'un ministère de tutelle, deux contraintes pèsent en particulier : une contrainte politique et une contrainte administrative et budgétaire. Pour ces deux auteurs, la seconde contrainte est plus subtile car elle exercée concrètement par des fonctionnaires et non par des politiques" (19).

Le pouvoir de l'État sur le sport se traduit parfois par une ingérence dans les affaires sportives. L'actuel ministre des sports a, par exemple, et à titre anecdotique, demandé quelques semaines avant le début des jeux d'Atlanta à l'équipe de natation synchronisée de changer le thème de son programme... notre propos n'est pas ici de juger le bien fondé de cette intervention mais de souligner l'étendue du champ d'application du pouvoir ministériel.

Face au pouvoir étatique, le pouvoir sportif est pourtant loin d'être désarmé.

Tout d'abord, sa construction universelle confère légitimité aux seules fédérations nationales et au comité national olympique à représenter et à gérer le phénomène sportif. Comme le souligne C. DUDOGNON, "les activités des fédérations sportives nationales se trouvent largement télécommandées par les instances internationales (CIO - FIJ)" (20). Ensuite, l'attrait grandissant du sport dans la société contemporaine, tant à travers sa pratique que son spectacle, lui attribue une puissance renforcée comme en témoigne la moisson de médailles olympiques récoltée à Atlanta dont l'éclat a rejailli

(19) J-P. LARCON et R. REITTER, *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Paris, PUF, 1985, p. 63.

(20) C. DUDOGNON, *Le pouvoir normatif des fédérations sportives nationales*, mémoire de DESS, Université de Limoges, 1990, p. 92.

sur la nation entière. Cette réussite a justifié pour beaucoup la position prise par le président de la République au sujet de l'épineux dossier de la mise à disposition des cadres techniques (21).

En tous les cas, un fait s'avère indiscutable : le consensus est quasi unanime autour du champion sportif qui représente l'idéal de perfection et d'efficacité de notre société. Les médias, les hommes politiques, le monde économique parlent de lui comme d'un exemple et l'édifice social du sport repose sur son image ; selon la pertinente formule de B. JEU "le champion apparaît comme l'universel concret". Concret, il l'est bien par l'identification et l'appropriation aisées qu'il représente pour tout un chacun. Universel, il l'est bien par sa dimension de mythe sportif mais aussi social. L'utilisation de l'image du champion ne peut dès lors être neutre ; elle confère au sport d'élite un rôle socio-politique que la raison d'État n'ignore pas mais au contraire souhaiterait exploiter à son profit (22) (notamment au regard de son impact social sur la jeunesse mais aussi économique sur la "filière sport"). Le sport d'élite, et le champion, qui le représente font, en effet, vivre l'image de la nation et renforce sa cohésion. Au regard d'un tel constat et dans une société actuelle en manque de repères et en quête de valeurs, le sport apparaît comme une idéologie de substitution séduisante car elle est à la fois polyvalente et opérationnelle.

Un désengagement financier de l'État envers le sport apparaît, alors, délicat dans la mesure où il signifierait son désengagement politique. Toutefois, les rigueurs budgétaires annoncées peuvent avoir un impact sur le volume des crédits d'intervention du MJS, sur le nombre des effectifs de l'administration centrale ou des services déconcentrés et sur le nombre des fonctionnaires mis à disposition auprès du mouvement sportif ; de même, une remise en cause de la nature de la mission du MJS voire même de son existence (ou de celle de ses structures déconcentrées) serait également dans l'air du temps (23)...

Dès lors que l'État doit réduire son train de vie, il faut...

(21) Jacques CHIRAC a, en effet, assuré le mouvement sportif du soutien de l'État (cf. *La Gazette olympique d'Atlanta*, n° 17, du 3 août 1996, et la publication en première page de la lettre du président de la République au président du C.N.O.S.F., j'ai demandé au Premier ministre d'écarter la proposition du Budget visant à remettre en cause les régimes de mises à disposition bénéficiant aux cadres techniques. La formule actuelle, qui a fait preuve de son efficacité sera préservée dans son principe, même si certains aménagements mériteraient d'être envisagés à l'avenir, en étroite concertation avec le mouvement sportif."

(22) Cf. en ce sens, la campagne de communication gouvernementale, effectuée début septembre à la suite du succès français aux J.O., sur le thème "La France sait gagner".

(23) Ce projet de remise en cause ne date pas d'aujourd'hui. Comme le souligne P. GABORIT, "contesté par beaucoup dans son existence même, le ministère des sports, sous des intitulés variés, est l'un des rares départements ministériels, à avoir constamment figuré dans les gouvernements de la Vème République", *op. cit.*, p. 59.

dra bien trancher. Le sport sera-t-il perçu comme une priorité ? ; quelle que soit l'évolution à venir, une constante demeure, le développement du sport ne doit pas reposer sur le seul bon vouloir de l'État... il faut voir plus loin ... l'heure est clairement à la responsabilisation des institutions sportives et si le désengagement financier étatique devient inéluctable, il convient de l'accompagner.

C) Vers une nouvelle voie ?

Le sport de haut niveau est devenu au fil du temps l'instrument du pouvoir politique d'État. Ce constat, si provocant soit-il, vient d'être, au moins pour partie, mis en évidence. L'autonomie du sport s'organise, à l'évidence, dans un espace de liberté fortement encadré. La controverse sur le plus ou moins d'État ou celle du plus ou moins d'autonomie du sport nous semble pourtant stérile ; d'autant plus qu'elle marque un contenu idéologique qu'il convient aujourd'hui de dépasser. La "troisième voie", chemin médian entre une "privatisation totale" du sport redoutée par beaucoup et son "étatisme total" que personne n'envisage sérieusement, constitue le système original du modèle français de gestion du sport.

A l'intérieur de ce système, force est de constater que tout le monde n'avance pas à la même vitesse ; de plus, le MJS finance essentiellement les projets fédéraux en conformité avec ses propres objectifs (notamment l'emploi) ; or les objectifs prioritaires du MJS varient au gré des pouvoirs politiques et n'épousent pas forcément ceux des stratégies fédérales. Comme le souligne pertinemment P. GABORIT "la réduction des inégalités est une dimension essentielle de toute politique. Or le ministère de la jeunesse et des sports n'a plus les moyens de compenser l'écart entre les fédérations riches et pauvres". Le voudrait-il (24) que les fédérations les "plus riches" pourraient être tentées d'exercer, comme le remarque l'auteur, "une pression efficace sur l'État par l'intermédiaire du C.N.O.S.F. pour lequel elles représentent des électeurs puissants et incontournables" (25).

Financièrement, l'État ne peut plus être un tuteur providentiel mais souhaité, depuis déjà quelques années, se présenter en partenaire. Politiquement, l'exercice de sa tutelle ne peut pourtant être efficace qu'au regard de la dépendance (financière ou autre) qu'il instaure. L'État comme le pouvoir sportif sont tous deux enfermés dans des logiques fortement paradoxales. L'État apparaît prisonnier de sa logique politique mais semble bien

(24) Une des mesures possibles serait le redéploiement des cadres techniques mis à disposition des fédérations les plus solides financièrement vers les autres.

(25) P. GABORIT, *op. cit.*, p. 66.

conscient de son "devoir" envers le sport. Le pouvoir sportif se présente uni dans son idéologie mais encore fragile, car divisé face aux pressions économiques et sclérosé par les jeux politiques interne... Où se situe finalement la voie de progrès que chacun revendique pour le sport ? Pourquoi alors ne pas suivre la recommandation du philosophe contemporain Pascal BRUCKNER qui analyse qu'en définitive, "nous sommes toujours les artisans de notre propre progrès, qui ne relève pas d'une main visible ou de la providence" (26). Chacun en est bien conscient, en effet... le pouvoir sportif devra plus que jamais être acteur de son futur. Si le service public du sport et les institutions sportives nationales (C.N.O.S.F., fédérations) doivent faire face à une crise de légitimité, la "solution" pourrait se trouver dans une nouvelle conception du pilotage de ces organisations, c'est-à-dire dans un modèle d'organisation interne qui concède une plus large place au "pouvoir manager" (27). C'est le sens de l'analyse prospective de François ALAPHILIPPE lorsqu'il indique que "le pouvoir fédéral ne peut assurer sa position qu'en devenant le centre de partenariats multiples, c'est à dire, un "pouvoir manager" : cette évolution ne se fera qu'au prix de transformations sensibles des structures traditionnelles, accordant une plus large place à des professionnels de la gestion" (28).

La vision stratégique des dirigeants fédéraux est interpellée à travers ce plaidoyer. Le processus est, toutefois, en marche, depuis déjà un certain nombre d'années, dans de nombreuses fédérations sportives. Il faut dire que leur position institutionnelle et historique, leur confère une situation privilégiée, au carrefour de toute stratégie visant à développer les pratiques sportives, pour nouer des partenariats multiples (partenariats inter-fédération, avec les partenaires économiques, avec les partenaires institutionnels, État et collectivités territoriales).

Le partenariat souvent analysé comme une stratégie alternative dans le monde économique pour les secteurs en impasse concurrentielle ou à forte intensité technologique, représente pour les institutions du mouvement sportif une voie stratégique presque naturelle dans la mesure où une solidarité inter-organisation bien pensée pourrait certainement améliorer l'efficacité de chacune d'entre elles.

On peut alors légitimement se demander avec C. NOIR "si le management ne constitue pas alors, une nouvelle marque de modernité comme le fut à son époque l'émergence des politiques publiques ?" mais il convient de

(26) P. BRUCKNER, Ni désespoir ni euphorie, *Le Monde*, le 21-08-1996.

(27) L'expression est de François ALAPHILIPPE.

(28) F. ALAPHILIPPE, *op. cit.*, p. 79.

bien mesurer, comme l'auteur le fait, que "le management du sport opère par rapport à la démarche des politiques sportives une double révolution. Sur le fond, il substitue la réalité sociale et économique aux valeurs et aux idéaux. Sur la forme, il permet de mettre en oeuvre une stratégie originale qui remplace le culte dévot des principes et du règlement. Le management se propose aussi de remplacer la problématique traditionnelle de la politique sportive centrée sur le respect de certaines valeurs par une contrainte de but, de méthode et de résultat" (29). Faut-il, pourtant, vraiment considérer que l'un exclut nécessairement l'autre ?

La réflexion, si cursive soit-elle, sur les voies ou les pistes à emprunter, susceptibles de générer, pour les institutions sportives, des flux financiers nécessaires à leur développement, rend perceptible le besoin d'asseoir un pouvoir et une aura accrues mis au service de la cause sportive. Une telle dynamique de développement passe par la résolution de deux interrogations : Comment générer ces ressources ? A quel fin faut-il les utiliser ? C'est précisément la mission de la gestion et de ses disciplines (stratégie, organisation, marketing, finances...) que de fournir aux organisations les moyens de répondre à ces interrogations en prenant soin de prendre en compte leurs spécificités (valeurs et finalité). Si certaines fédérations atteignent aujourd'hui une maturité dans leur stade de développement qui les consacre comme de véritables "entreprises... au service du sport", l'utilisation pertinente des outils précités n'y est très certainement pas étrangère. L'État n'apparaît alors que comme un partenaire parmi d'autres... avec lequel, elles entretiennent, certes, des relations privilégiées.

Bibliographie

F. ALAPHILIPPE, Le pouvoir fédéral, *Pouvoirs*, n°61, PUF, 1992, p. 71-84.

A. BOGE, *Gestion innovante des organisations de service public*, thèse de doctorat de sciences de gestion, Université Lumière, Lyon II, 1992.

P. BRUCKNER, Ni désespoir ni euphorie, *Le Monde*, 21-08-1996.

C. DUDOGNON, *Le pouvoir normatif des fédérations sportives nationales*, mémoire de DESS, Université de Limoges, 1990.

(29) C. NOIR, Politique sportive et management du sport, *Management du sport de l'éthique à la pratique*, dir. A. LORET, Paris, Dunod, p. 96.

- P. GABORIT, Le ministère de la jeunesse et des sports, *Pouvoirs*, n° 61, PUF, 1992, p. 57-70.
- P. JESTAZ, Commentaire de la thèse de G. SIMON "Puissance sportive et ordre étatique", *RJES*, n°18, 1991-3, p. 125-132.
- J.-P. KARAKULLO, *Le droit du sport*, coll. "Connaissance du Droit", Paris, Dalloz, 1993.
- J.-F. LACHAUME, Du contrôle de l'État sur les fédérations sportives, *RJES*, n° 16, 1991 -1, p. 3-20.
- J.-P. LARCON et R. REITTER, *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, PARIS, PUF, 1985.
- J. MELFÈZE, *Approches systémiques des organisations*, Paris, Editions d'organisation, 1995, 3ème édition, p. 25.
- H. MINTZBERG, *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Les Editions d'organisation, 1986.
- C. NOIR, Politique sportive et management du sport, *Management du sport de l'éthique à la pratique*, Dir. A. LORET, DUNOD, Paris, p. 90-102.
- B. RAMANANTSOA et C. THIERRY-BASLE, *Organisations et fédérations sportives*, PUF, 1989.
- Lettre de Jacques CHIRAC à Henri SERANDOUR, *La gazette olympique d'Atlanta n° 17*, du 3 août 1996.