

La gouvernance du Comité international olympique

Jean-Loup Chappelet

Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP), Lausanne
Jean-Loup.Chappelet@idheap.unil.ch

Depuis plus d'un siècle, le sport international est principalement gouverné par un réseau d'associations sans but lucratif centrées sur les Jeux olympiques et les championnats du monde des diverses disciplines. Ce réseau se désigne lui-même sous le nom de Mouvement olympique et son acteur principal est le Comité international olympique (CIO), un club de personnes physiques qui se cooptent et qui a été fondé en 1894 par Pierre de Coubertin. Ses membres se chargent depuis de perpétuer les Jeux modernes. Malgré l'évolution considérable du sport au XXe siècle et l'importance croissante des Jeux d'été et d'hiver, le CIO s'est maintenu sans changement important de structure tout au long de ce siècle qui a connu, par ailleurs, tant de bouleversements. Ce n'est qu'en 1999 que le CIO est soudainement ébranlé dans ses fondations à cause de l'implication d'une vingtaine de ses membres dans un scandale de corruption lié à l'attribution des Jeux olympiques d'hiver à Salt Lake City. C'est aussi à la même époque que le dopage et la violence dans des manifestations sportives commencent à préoccuper fortement les gouvernements et qu'ils s'aperçoivent que le Mouvement olympique n'est pas arrivé à contrôler sérieusement ces dérives. En cette fin de siècle, au travers des médias, le CIO est tout d'un coup confronté à l'opinion et aux pouvoirs publics qui remettent en cause sa légitimité (Chappelet 2001).

On peut dater de cette époque l'apparition du terme de « gouvernance » dans les cercles olympiques, notamment sous l'influence des journalistes et sponsors olympiques américains. Il est introduit formellement dans la Charte olympique en 2004 (CIO 2004, règle 19.3.2). Cette préoccupation pour la gouvernance résulte des dysfonctionnements mentionnés ci-dessus, mais aussi – à partir des années quatre-vingts – de la professionnalisation progressive des organisations olympiques et de l'intérêt croissant des différentes parties prenantes – notamment les états nations, l'Union européenne et les sponsors – à la marche du Système olympique (Chappelet 1991). Alors que ce système était une des plus anciennes façons de s'autogouverner en réseau, avec des mécanismes de coordination consensuels et horizontaux, il voyait à la fin du siècle son équilibre fragile remis en cause par de nouveaux types d'acteurs publics ou marchands désireux de participer à sa gouvernance.

Dans la nouvelle organisation du sport mondial qui se met en place en ce début du XXIe siècle, la question du fonctionnement du CIO reste centrale. Ce chapitre est donc consacré à la gouvernance du CIO, plus exactement à la gouvernance d'entreprise du CIO. Certes le CIO – association sans but lucratif de droit suisse – n'est pas une entreprise commerciale au sens habituel du terme, mais il possède plusieurs sociétés anonymes (voir ci-dessous I) et traite régulièrement avec des multinationales soumises elles-mêmes aux règles de la *corporate governance*. Le CIO ne possède pas d'actionnaires, mais il est responsable envers de nombreuses parties contractuelles et, surtout, redevable devant l'opinion publique de sa gestion de l'idéal olympique. Le CIO doit donc aujourd'hui s'inspirer des règles de bonne gouvernance qui sont de plus en plus exigées par les gouvernements nationaux ou supranationaux avec qui il doit coopérer pour organiser les Jeux olympiques et, plus généralement, promouvoir une certaine idée du sport connue sous le nom d'olympisme.

Il existe de nombreuses approches de la gouvernance d'entreprise et quelques travaux spécifiques sur son application aux organisations sportives (Caiger & Gardiner 2000 ; Chaker 2004 ; EOC & FIA 2001 ; Hums & MacLean 2004 ; Katwala 2000). Les travaux de Pérez (2003) seront utilisés pour structurer ce chapitre. Cet auteur distingue cinq niveaux progressifs de gouvernance – du management d'une organisation jusqu'au cadre légal et sociétal dans lequel elle opère – qui seront autant d'angles de description et d'analyse de la gouvernance actuelle du CIO (cf. figure 1). Les particularités organisationnelles du CIO et d'autres organismes concourant à sa gouvernance seront présentées au fur et à mesure des besoins. Une conclusion résumera l'évolution de la gouvernance du CIO par rapport à quatre critères bien connus de bonne gouvernance.

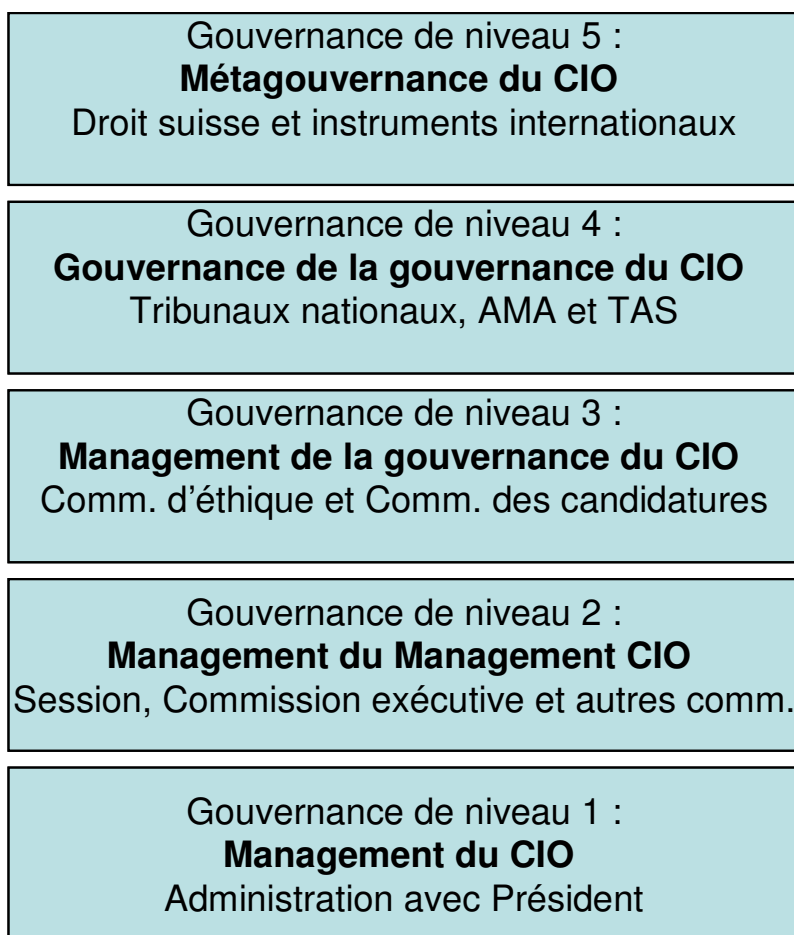


Figure 1 – Les 5 niveaux de gouvernance du CIO

I. Le Management du CIO

Le management quotidien du CIO est assuré par une Administration (autrefois appelée Secrétariat) qui regroupe tous les salariés de l'organisation et qui est située à Lausanne (Suisse) depuis 1915. Embryonnaire jusque dans les années 1960, elle s'est développée dans les années 1970 sous l'impulsion d'un directeur, la Française Monique Berlioux, avec l'arrivée des recettes de la retransmission télévisée des Jeux olympiques. Ce développement s'est accéléré sous la présidence du CIO par Juan Antonio Samaranch, de 1980 à 2001, puisque l'Administration est alors passée d'une trentaine de salariés à une centaine, avec l'arrivée de spécialistes de divers domaines. Mais d'un point de vue managérial, l'évolution la plus importante fut la décision de Samaranch de travailler régulièrement à Lausanne au sein de l'Administration et donc de devenir un président exécutif à plein temps, ce que n'étaient pas ses prédécesseurs (sauf, si on peut dire, Coubertin). Cette décision entraînera le départ de Berlioux en 1985. Le président restait néanmoins un bénévole non rémunéré même si toutes les dépenses liées à l'accomplissement de sa tâche étaient prises en charge par le CIO, ainsi que ses frais de résidence à Lausanne (notamment ses impôts). Cet arrangement s'est poursuivi avec l'élection de Jacques Rogge à la présidence en 2001, l'idée d'un salaire pour le futur président discutée en 2000 ayant été abandonnée. En 2004, ces frais de résidence présidentielle ce sont élevés à US\$ 397'000 et ceux du président d'honneur à vie, qu'est devenu Samaranch en 2001, à US\$ 174'000 (CIO 2005a, p. 109).

Avec l'arrivée de Rogge, la croissance quantitative et qualitative de l'Administration s'est poursuivie pour atteindre en 2006 environ 325 personnes d'une trentaine de nationalités, d'âge moyen 37,5 ans et à 62% de genre féminin (CIOa 2005 p. 20). Cette croissance spectaculaire est due en partie à l'incorporation des salariés de Musée olympique et d'autres entités qui n'étaient pas jusque là amalgamées pour respecter la limite arbitraire de cent employés fixée par Samaranch pour l'Administration.

A la suite de plusieurs audits internes et externes ordonnés par Rogge sur plusieurs années, l'Administration est aujourd'hui restructurée en quinze départements (selon ordre du Répertoire olympique, CIO 2005b) : cabinet du président, direction générale, coopération internationale et développement, finances et administration, Jeux olympiques, sports, relations avec les comités nationaux olympiques (CNO), technologie, communication, gestion de l'information, marketing, juridique, médical et scientifique, Solidarité olympique, Musée olympique. A la tête de chaque département se trouve un directeur (une seule directrice).

Les directeurs sont rattachés hiérarchiquement à un directeur général lui-même dépendant du président. Deux directeurs ont toutefois un poids particulier : le chef de cabinet, qui s'occupe de toutes les questions politiques et des relations avec les membres du CIO, et le directeur exécutif (titre unique) des Jeux olympiques, qui est responsable du principal « produit » de l'organisme. Ces deux directeurs et le directeur général assistent aux réunions de la commission exécutive du CIO (voir ci-dessous II) alors que tous les autres sont appelés ponctuellement à y présenter leurs rapports. (Ils assistaient entièrement à ces réunions sous la présidence Samaranch.) La directrice de la communication joue également un important rôle de porte parole du président. Aucun organigramme de l'Administration n'est officiellement publié, mais celui de la figure 2 est parfois présenté publiquement.

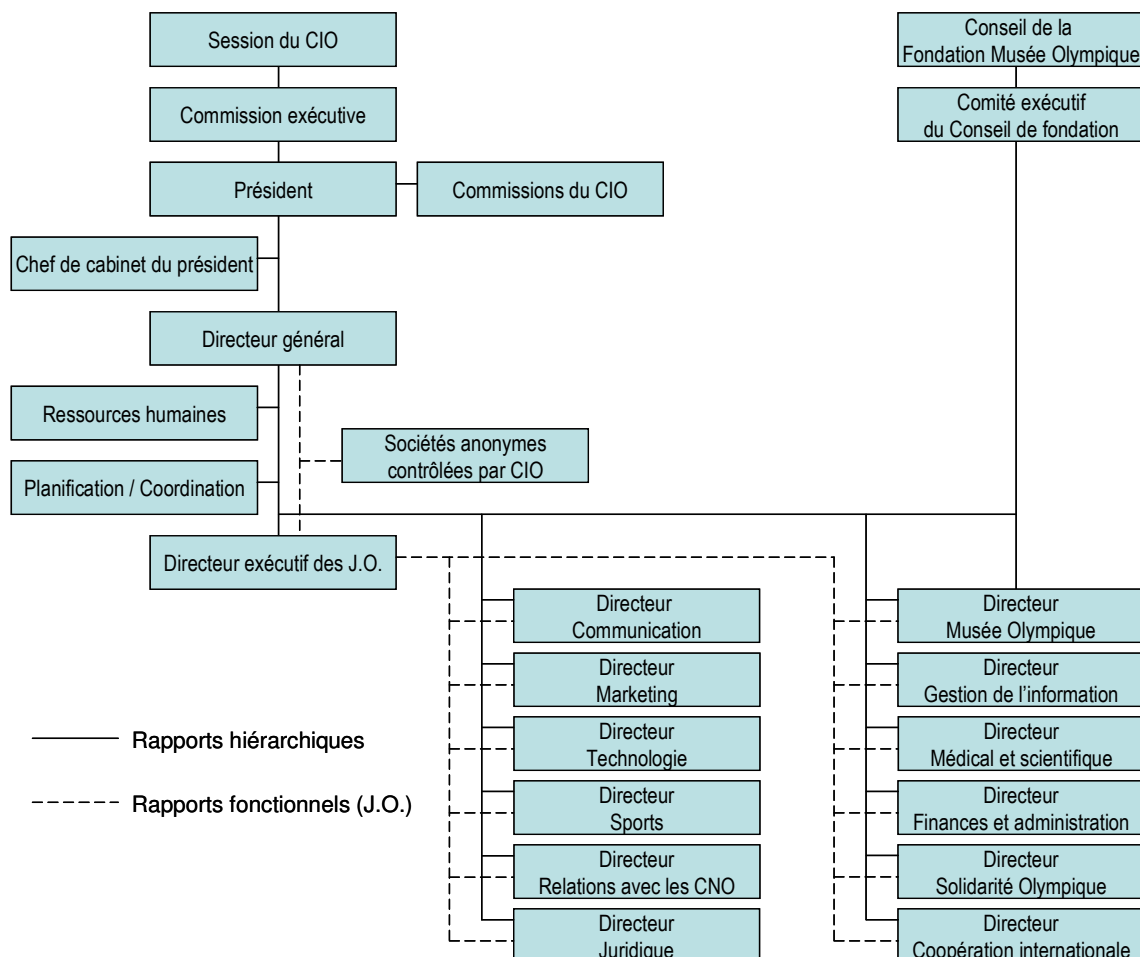


Figure 2 - Organigramme du CIO

Le directeur général est nommé par la commission exécutive du CIO et les autres directeurs sont nommés par le président du CIO qui en informe la Commission exécutive. L'actuel directeur général a été nommé en 2003, alors que beaucoup de ses directeurs étaient déjà en place depuis assez longtemps. Les directeurs se réunissent en un comité de direction mensuel, parfois avec le président. Sinon ils gèrent leurs départements de façon assez autonome. Des cellules d'état-major sont toutefois rattachées au directeur général pour les ressources humaines et la planification stratégique. Les directions du Musée olympique et de la Solidarité olympique (qui redistribue les sommes revenant aux CNO et qui a le même directeur que le département des relations avec les CNO) jouissent d'une plus grande autonomie du fait de leur situation géographique hors du siège principal de Vidy et de la nature de leurs activités.

Les dépenses de fonctionnement du CIO et de son Administration s'élevaient en 2004 à environ US\$ 91 millions (CIO 2005a, p. 87). Pour une analyse détaillée de l'économie du CIO (dépenses, recettes et fortune) on peut se reporter à (Chappelet 2006). L'essentiel des biens du CIO sont répartis dans deux fondations de droit suisse qu'il contrôle : la Fondation olympique et la Fondation du Musée olympique. Elles sont gérées par l'Administration du CIO. La deuxième possède le Musée éponyme qui se trouve à Lausanne et abrite deux directions de l'Administration (Musée et Gestion de l'information). La Fondation olympique accumule la fortune du CIO et possède plusieurs sociétés anonymes de droit suisse dont deux ont un nombre important d'employés : IOC Television and Marketing Services (ex Meridian Management SA) et Olympic Broadcasting Services. La première, qui fournit les prestations contractuellement promises aux sponsors du CIO, est gérée par le directeur marketing du CIO et la deuxième, chargée de produire les images télévisées de base des Jeux, par un ancien dirigeant de l'Union européenne de radiodiffusion. Ces deux sociétés ont des conseils d'administration présidés par des membres du CIO (respectivement les présidents des commissions marketing et de coordination des Jeux de 2008). Les conseils (organes suprêmes) des deux fondations du CIO sont composés de membres de la commission exécutive et présidés par le président du CIO (Fondation olympique) et le président d'honneur à vie (Fondation du Musée). L'ensemble de ces entités juridiques (fondations et sociétés anonymes) sous l'égide de l'association qu'est le CIO est connu en interne sous l'appellation « groupe CIO ».

L'arrivée à la présidence de Jacques Rogge a incontestablement marqué un tournant managérial important pour le CIO avec l'introduction de structures et procédures plus fortes et surtout un changement du style de management vers un style plus technocratique, beaucoup plus sensible aux questions de gouvernance et de management du risque, moins entrepreneurial et paternaliste que celui du président précédent. Une phase de consolidation succède à une phase de forte expansion. De même, le rôle de directeur général est devenu beaucoup moins politique pour se concentrer sur l'opérationnel et la gestion de la structure. Le précédent directeur général était en effet flanqué d'une secrétaire générale qui s'occupait de l'intendance (poste non repourvu après la démission de sa titulaire en 2002).

II. Le management du management du CIO

Avec la réflexion sur le management des managers, commence le deuxième niveau de gouvernance d'entreprise selon Pérez (2003). Au CIO, ce niveau est exercé par les organes institutionnels élus par les membres de l'association CIO. Ces organes sont par ordre d'importance : la Session, c'est-à-dire l'assemblée générale annuelle des membres ou législatif ; la commission exécutive, une sorte de comité ou bureau de la Session qui joue le rôle d'exécutif ; et le président du CIO qui est son représentant permanent.

Ces structures et leur fonctionnement sont prévus par la Charte olympique. Ce document rappelle les principes et valeurs, ainsi que les droits et obligations des composantes du Mouvement olympique. Mais il sert aussi de statuts au CIO (notamment son chapitre 2). La Charte est élaborée et modifiée à sa

guise par le CIO, c'est-à-dire par sa Session sur proposition de la commission exécutive. Elle est constituée des principes fondamentaux de l'Olympisme et de 61 règles parfois accompagnées de textes d'application. Le changement d'une règle nécessite une majorité des deux tiers des membres, alors qu'une majorité simple suffit pour les textes d'application. Le texte de la Charte a été entièrement revu et précisé en 2004, comme il l'avait déjà été en 1986. Les règles concernant les membres et l'élection des villes olympiques avaient été profondément remaniées en 1999 (voir section III).

Les membres du CIO se réunissent une fois par an en Session. Durant les années olympiques, cette réunion a lieu juste avant les Jeux. Elle décide souverainement sur toutes les questions portées à son attention par la commission exécutive concernant le fonctionnement du CIO et du Mouvement olympique. Les membres désignent notamment les villes organisatrices des Jeux. Ils élisent également parmi eux un président, quatre vice-présidents et les dix autres membres de la commission exécutive composée en tout de 15 personnes. Quatre places sont, en principe, réservées aux présidents de l'ACNO (Association mondiale des CNO), de la commission des athlètes, de l'association des FI dont le sport figure aux Jeux d'été (ASOIF) et de celle dont le sport figure aux Jeux d'hiver (AIOWF). Les mandats sont de quatre ans, sauf le président qui est élu pour huit ans et rééligible pour quatre années supplémentaires (12 ans au maximum). Samaranch était resté vingt-et-un ans à la présidence. Toutes ces élections n'ont pas lieu en même temps, ce qui fait que les membres du CIO sont continuellement occupés par des campagnes électorales entre eux. Depuis 1999, par mesure de transparence, les débats de la Session sont retransmis en circuit fermé de télévision pour les journalistes intéressés.

En dessous de la Session, la commission exécutive jouit de pouvoirs très étendus. « Elle assume la responsabilité générale de l'administration du CIO et de la gestion de ses affaires [...] Elle approuve les dispositions de gouvernance interne relative à son organisation. » (Article 19.3 de la Charte olympique). Elle contrôle aussi les conseils des fondations olympiques et du Musée olympique car ces conseils sont composés pour l'essentiel de ses membres. Elle a une fonction stratégique par rapport à une Administration en principe chargée des questions opérationnelles, même s'il est très difficile de séparer les deux dimensions et que beaucoup de membres ressentent le pouvoir important de certains directeurs. La commission exécutive est donc au cœur du « management du management » du CIO car elle se réunit beaucoup plus souvent que la Session (annuelle) : en principe quatre fois par an ou sur convocation spéciale du président ou de la majorité des membres. En 2006, elle ne comporte qu'une femme (vice-présidente).

D'après la Charte olympique, le président du CIO est beaucoup moins puissant que la commission exécutive et la réforme de 1999 a accru cette caractéristique qui distingue fortement le CIO d'une entreprise classique. Toutefois, du fait de sa présence et de son implication quotidienne dans le management, il peut prendre toutes sortes de décisions, et pas seulement celles qui sont urgentes comme le prévoit la Charte. Mais il doit en principe les soumettre le plus rapidement possible à la commission exécutive ou à la Session. Son principal pouvoir autonome est de nommer les directeurs de l'Administration et les personnes qui font partie des commissions du CIO (sauf exécutive et des athlètes qui sont élues). Il peut aussi en créer, voire supprimer celles qui ne sont pas statutaires. Ces commissions ont un rôle de recommandation vis-à-vis de la commission exécutive et de la Session. Chacune est assistée par un directeur du CIO et lui sert, en quelque sorte, de conseil de surveillance pour son département. Composées de membres du CIO et d'experts extérieurs, certaines sont formellement des organes de gouvernance (les statutaires, mentionnées par la Charte et désignées si dessous par la lettre « S ») ; les autres jouent un rôle plus ou moins important dans le management du management.

Le CIO dispose en 2006 de 24 commissions sur les thèmes suivants et regroupant plus de trois cent cinquante personnes (CIO 2006) : culture et éducation olympique, athlètes (S), éthique (S), candidatures (S), femme et sport, finances, juridique, marketing, médicale, presse, programme olympique, radio et télévision, Solidarité olympique (S), sport et droit, sport et environnement, sport pour tous, coordination des Jeux en préparation (3 ou 4 commissions selon les années), congrès olympique, philatélie et memorabilia, relations internationales, droits TV et Internet. En prenant la présidence en 2001, Rogge a tenté de réduire le nombre de commissions de son prédécesseur, mais

sans grand succès. Elles permettent en effet à leurs présidents, qui sont tous membres du CIO, de se mettre en valeur sur un thème qui les intéresse. Par contre Rogge a considérablement réduit le nombre de leurs réunions qui se déroulent désormais en principe à Lausanne et une seule fois par an.

Certaines commissions ont toutefois beaucoup plus d'importance que d'autres. Ce sont les commissions d'éthique, des candidatures, des athlètes, des finances, des droits TV et de la Solidarité olympique. Les trois premières seront présentées au paragraphe suivant (III) car elles relèvent de la régulation du CIO ou management de sa gouvernance. Les autres sont présentées ci-dessous.

La Commission des finances est ancienne et sa présidence est l'une des plus prestigieuses. Elle supervise les comptes du CIO et la gestion de sa fortune. Elle est assistée de réviseurs professionnels (PricewaterhouseCoopers depuis près de vingt ans, au travers de plusieurs mandats renouvelés). Son président cosigne les contrats avec les villes olympiques élues. A la suite de sa réforme de 1999, le CIO a publié deux rapports quadriennaux (sous le curieux nom de « Rapport final ») pour les périodes 1997-2000 (CIO 2001) et 2001-2004 (CIO 2005a). Ces rapports publics comportent des états financiers relativement détaillés (bilan et compte) qui contribuent à une transparence certaine de l'institution surtout pour le deuxième rapport qui fournit pour la première fois des chiffres consolidés pour le « groupe CIO ». On y voit notamment que le CIO sous Rogge pratique une politique de réserves financières et de management des risques grâce à une assurance contre l'annulation des Jeux olympiques, politique clairement inspirée des pratiques de bonne gouvernance d'entreprise.

La commission des finances est complétée, depuis 2006, par un comité d'audit qui a le même président mais dont le secrétariat est tenu par le chef de cabinet du président du CIO (et non le directeur des finances). Ce comité joue un rôle de contrôle de gestion. Un petit groupe de travail sur les rémunérations a aussi existé de 2001 à 2005. Les membres du CIO sont en effet bénévoles comme leur président, mais se voient rembourser les frais encourus pour remplir leur mission et, parfois, attribuer un honoraire pour un travail particulier. Ce groupe avait été créé après la découverte par le nouveau président d'importantes rémunérations versées sous la présidence Samaranch, notamment au président de la commission marketing. Depuis 2005, chaque membre reçoit une allocation de fonctionnement de US\$ 5'000 par an et les rémunérations spéciales semblent avoir disparues.

La commission des droits TV et Internet est présidée par Jacques Rogge depuis son élection, démontrant ainsi son importance. Elle négocie désormais les droits de retransmission sur la base d'appels d'offres publics pour deux éditions des Jeux consécutives (hiver + été). Cette pratique diffère grandement de celle de la précédente présidence qui procédait de manière bien moins transparente et en attribuant les droits sur plusieurs olympiades. On trouvera une description de ces approches ancienne et nouvelle, ainsi que des pratiques managériales du CIO en matière de commercialisation, dans (Payne 2006 p. 49-74).

La Commission pour la Solidarité olympique est aussi très importante de par le budget qu'elle contrôle qui est de US\$ 244 millions pour la période 2005-2008. Ce montant représente la part qui revient aux CNO sur les différentes recettes du CIO (principalement droits de retransmission et de commercialisation des Jeux). Il est utilisé à aider les CNO à accomplir leurs missions, particulièrement ceux qui en ont le plus grand besoin. L'éminence de cette Commission statutaire était renforcée par la Charte olympique qui prévoyait, jusqu'en 2004, que son président soit celui du CIO (article 8.2). Peut-être pour éviter tout conflit d'intérêt potentiel, Jacques Rogge préféra dès son élection que cette responsabilité soit assumée par le président de l'ACNO (Association mondiale des CNO) d'abord comme « faisant fonction de président », puis de plein droit à partir de 2005. La Solidarité olympique publie des rapports annuels et quadriennaux complets sur l'affectation de ses fonds, mais la principale question ouverte reste celle de l'imputabilité des dépenses sur le terrain qui sont très difficiles à contrôler depuis une administration lausannoise qui ne dispose pas d'une armée de vérificateurs.

On voit donc que le CIO possède, au travers de sa Session et de sa commission exécutive assistée d'autres commissions, de dispositifs permettant le management de son management, soit d'une gouvernance de niveau deux selon Pérez (2003). Ces dispositifs ont été renforcés depuis 1999 et ils

reposit en grande partie sur les membres du CIO. Mais qui nomme et qui surveille les membres du CIO et comment ? Cette question centrale pour la gouvernance de l'institution fait l'objet du paragraphe suivant.

III. La Régulation du CIO

Les principales réformes introduites par le CIO en 1999, à la suite de la crise provoquée par le scandale de Salt Lake City, concernent ses membres. Jusqu'alors, peu de règles s'appliquaient à leur recrutement et à leur comportement. Cet état de fait avait été fortement critiqué par les médias, les sponsors et les gouvernements. Beaucoup y voyaient la source même des problèmes de gouvernance du CIO, les gardiens du temple olympique n'étant eux-mêmes gardés par personne. Pour employer la formule de Pérez (2003), quel « management de la gouvernance » ou quelle régulation du CIO pouvait être proposé pour le nouveau siècle ?

Sous la pression des médias, Samaranch créa une commission ad hoc sous le nom de « CIO 2000 » pour mener cette réflexion. Elle était composée d'une cinquantaine de personnes, à parts égales membres du CIO et personnalités extérieures comme Henry Kissinger et Giovanni Agnelli. Elle fonctionna à marche forcée de mars à décembre 1999. Ses conclusions symboliquement rassemblées sous la forme de cinquante recommandations furent toutes acceptées par la Session (extraordinaire) du CIO réunie à Lausanne à la mi décembre 1999 (CIO 1999). Celles sur la composition, structure et organisation du CIO (numérotées de 1 à 12), ainsi que sur la désignation de l'organisateur des Jeux olympiques (49-50) ont été pleinement mises en œuvre. Les recommandations 13 à 48, concernant le rôle du CIO, n'ont été que partiellement réalisées. Nous décrirons celles qui relèvent directement de la régulation des membres du CIO.

Tout d'abord le nombre de membres fut fixé à un maximum de 115. Il avait évolué d'une quinzaine à une centaine de la fondation du CIO à son centenaire en 1994, mais avait ensuite augmenté jusqu'à 130. En 2006, après les Jeux d'hiver à Turin, le CIO compte exactement 115 membres dont 15 femmes. (Le CIO a suggéré pour fin 2005 un quota de 20% de femmes dans toutes les structures décisionnelles du Mouvement olympique, qu'il ne respecte donc pas.)

Sur ces 115 membres, 15 occupent des fonctions dirigeantes (en général président) au sein d'une fédération sportive internationale (FI) et 15 au sein d'un comité national olympique (CNO). Les membres disposant de ces « places réservées » perdent leur qualité de membre s'ils perdent leur fonction. 15 membres sont des athlètes « actifs », c'est-à-dire ayant participé aux Jeux olympiques il y a moins de huit ans. Pour les 70 autres membres « hors quotas », il fut décidé qu'il ne pourrait, à terme, y en avoir qu'un maximum par pays contre deux jusqu'en 1999. Il n'existe par contre aucune restriction de nationalité sur les membres qui sont athlètes actifs ou proviennent des FI ou CNO. En fait beaucoup de pays n'ont aucun membre ; l'Italie et la Suisse en ont cinq (un maximum). Et il est arrivé qu'un membre soit à la fois président d'une FI (taekwondo), de son CNO (Corée du sud) et membre pour son pays (Un Yong Kim).

Le CIO insiste sur le fait que ses membres ne représentent pas leur pays, sport, FI ou CNO au CIO, mais au contraire représentent le CIO dans leur pays et dans les organismes dont ils proviennent. La Charte olympique prévoit d'ailleurs, mais seulement depuis 1999, que les membres ne participent pas aux votes concernant leur pays ou un de ses ressortissants (texte d'application de la règle 18). Pour le reste, des « Règles relatives aux conflits d'intérêt » ont été adoptées en août 2002 après de difficiles discussions à la Session tenue à Salt Lake City.

Chaque membre est désormais élu pour huit ans et rééligible. Il quitte ses fonctions à 70 ans, souvent pour devenir, s'il a servi pendant au moins dix ans, membre honoraire mais sans droit de vote. Autrefois un membre était définitivement élu jusqu'à l'âge de 80 ans. De plus, une commission des candidatures est instituée pour examiner la qualité des candidats potentiels qui peuvent être proposés par un membre existant ou une organisation reconnue par le CIO (dont les FI et CNO). Cette

commission recommande chaque année à la commission exécutive du CIO quelques personnes que cette dernière peut proposer pour élection individuelle à la Session. Il s'agit désormais d'un vote à bulletin secret et à la majorité des voix émises. Un candidat proposé n'a d'ailleurs pas été élu en 2001. Avant 1999, le président du CIO proposait une liste de noms qui faisait rarement l'objet d'un véritable vote par la Session.

Douze athlètes actifs sur le quota de quinze font l'objet d'une élection par leurs pairs à bulletin secret au village olympique (4 aux Jeux d'été et 2 aux Jeux d'hiver, sur deux olympiades), les trois autres sont proposés pour garantir un certain équilibre des continents et des genres pas obligatoirement obtenu par élection. Les athlètes candidats sont présentés par leur CNO (un maximum par pays) pour autant qu'ils participent aux Jeux en cours ou aient participé aux précédents et n'aient jamais été reconnus coupables de dopage. Il y avait quinze candidats à Turin pour deux postes et 70,4 % des athlètes olympiques ont voté. Les athlètes élus font partie de droit de la commission des athlètes qui comporte 17 membres, les 5 autres étant désignés par le président du CIO. Les athlètes élus sont confirmés par la Session comme membre à la fin des Jeux, puis présentés au public lors de la cérémonie de clôture.

Les membres du CIO ont toute une série de droits et devoirs précisés par la Charte olympique. Ils doivent prêter un serment où ils s'engagent à servir le Mouvement olympique, respecter la Charte, se conformer au Code d'éthique et à demeurer étranger à toute influence politique ou commerciale (règle 16.1.3). A part voter pour un collègue qui veut accéder à la commission exécutive, le principal pouvoir d'un membre réside dans son vote pour une ville candidate à l'organisation des Jeux. Certains voulaient drastiquement réduire ce pouvoir en confiant cette désignation à la commission exécutive du CIO ou en imposant un tour unique à la majorité relative. Finalement les membres ont gardé leur principale prérogative. Mais la réforme du processus de désignation de la ville olympique en 1999 a conduit, d'une part, à réduire le nombre de finalistes grâce à une présélection par la commission exécutive et, d'autre part, à interdire les visites des membres aux villes intéressées et des représentants des villes aux domiciles des membres. Seuls des contacts lors de réunions olympiques pré-désignées sont en principe autorisés.

La commission d'éthique du CIO est chargée d'investiguer si les membres et les villes respectent ces clauses. Plus généralement, elle est chargée d'évaluer les comportements vis-à-vis de l'éthique (hors dopage) des employés et membres du CIO (sauf le président), des athlètes participant aux Jeux, des CNO, des comités d'organisation ou de candidature aux Jeux. Pour ce faire, elle édicte et applique un Code d'éthique adopté en 1999. Plusieurs membres ont déjà été exclus sur ses recommandations ou ont démissionné. Cette commission a été créée dès mars 1999, avant même le passage des autres réformes de gouvernance, en réponse à l'énorme pression des médias et sponsors américains sur le CIO à cette époque. Elle est composée de sept personnes dont trois au maximum sont membres du CIO. La Commission d'éthique a pris un rôle considérable depuis sa création, notamment depuis l'élection de Jacques Rogge en 2001. Pour une étude des six premières années de son fonctionnement, on pourra se reporter à (Chappelet 2005). En résumé, on peut dire que la commission d'éthique a amélioré la gouvernance du CIO, mais que des progrès restent à faire par rapport à son indépendance vis-à-vis du CIO et, en particulier, de sa présidence, ainsi que par rapport à son intervention dans le processus de choix de la ville olympique (de Rendinger 2006, p. 244). Son rôle dans l'élection du président du CIO en 2001 a aussi été critiqué par un membre senior (Pound 2004, p. 266).

Les réformes de 1999 ont permis de garantir qu'un certain nombre de membres du CIO proviennent des principales parties prenantes de Mouvement olympique, à savoir les athlètes, les FI et les CNO. Il serait possible d'aller encore plus loin encore en matière de représentativité en imaginant de faire voter sur certains sujets tous les olympiens (ceux qui ont participé une fois aux Jeux) ou les fans d'olympisme, par Internet par exemple. (Le CIO a bien lancé, en 2002, une consultation en ligne pour trouver des idées afin de réduire le gigantisme des Jeux.) Pour mieux faire entendre leur voix dans le processus de réforme du CIO, des athlètes canadiens avaient d'ailleurs fondé en 1999 OATH (Olympic Advocates Together Honorably). Cette organisation, financée par la Magna Corporation, a ensuite disparu. Mais une organisation du type UN Watch, qui s'est chargée de vérifier

systématiquement l'application de la charte des Nations Unies par le système onusien, serait envisageable pour le CIO.

De même certains auteurs pensent que les sponsors olympiques et les médias qui diffusent les Jeux devraient avoir leur mot à dire dans la régulation du CIO. En se basant sur la théorie de l'agence, Mason *et al.* (2006) proposent même d'incorporer toutes ces parties prenantes dans un conseil (*board*) qui superviserait la Session. Les membres du CIO ne peuvent évidemment être d'accord avec cette proposition qui réduirait leur opportunisme d'agent du CIO. Ceci dit, le président de Samsung (sponsor olympique) et un vice-président de NBC Sports (diffuseur des Jeux aux Etats-Unis) sont membres du CIO depuis de longues années, et d'autres membres sont liés à des sponsors.

IV. L'harmonisation des dispositifs de régulation

Comme on vient de le voir, la commission d'éthique est, avec la commission des candidatures, le principal dispositif de management de la gouvernance du CIO. Mais son autorité prétend s'étendre bien au-delà des membres et des employés du CIO, puisque le Code d'éthique s'applique aussi aux CNO, aux comités d'organisation des Jeux et aux comités de candidature. Curieusement les FI n'appartiennent pas formellement à ces « parties olympiques » visées par le Code d'éthique. De plus, les sanctions prévues par la Charte olympique sont seulement en relation avec la participation d'individus ou d'organisations aux Jeux. Elles ne touchent pas tous les autres domaines du sport. Plusieurs FI et CNO ont d'ailleurs leurs propres codes et commissions d'éthique, voire un règlement sur les conflits d'intérêt ou même des règles de bonne gouvernance. C'est le cas, par exemple, des FI de cyclisme, football, lutte, volley-ball (Chappelet 2005) et des CNO américain, hollandais, italien, slovène, suisse (Chaker 2004 p. 29). Les organismes nationaux ont aussi leurs propres instances, comme le Conseil national d'éthique de la Fédération française de football.

On peut donc imaginer, par exemple, qu'un président de FI qui est membre du CIO soit sanctionné au titre de l'éthique par le CIO mais pas par sa FI, à cause de disparités entre les différents textes régulateurs ou simplement de différences d'appréciation entre les organes responsables. Ce cas a failli se produire avec la Fédération internationale de volley-ball (FIVB) en 2004 (Chappelet 2005). On se trouve là devant un problème d'harmonisation des dispositifs de régulation ou de « gouvernance de la gouvernance » pour reprendre l'expression de Pérez (2003).

Ce type de problème a déjà été rencontré par le sport international en matière de dopage. Il a conduit, en 1999, à la création de l'Agence mondiale antidopage (AMA), une fondation privée de droit suisse contrôlée à parité par le Mouvement olympique et les autorités publiques (Chappelet 2002). L'un des principaux objectifs de cette agence est d'harmoniser les différents dispositifs légaux et sportifs en la matière. On citait alors souvent le cas d'un cycliste de Sydney prenant le départ à Gand du Tour de France et étant ainsi soumis à quatre ou cinq réglementations : australienne, française, belge (et flamande), ainsi que celle de l'Union cycliste internationale. Ce problème a commencé à être résolu par l'adoption, en 2003, du Code mondial antidopage signé par le CIO et toutes les FI. Ce Code est en cours d'acceptation par les Etats dans leurs législations nationales au travers de la signature d'une convention internationale antidopage adoptée par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), en 2005. L'AMA est considérée comme une organisation indépendante du CIO bien que la moitié de son budget provienne des droits de retransmission télévisée des Jeux et que son président, depuis 1999, soit un membre du CIO. Elle fournit donc une régulation privée de la gouvernance du CIO pour les cas de dopage dont il s'occupe, c'est-à-dire ceux identifiés aux Jeux. Plus globalement, l'AMA constitue un partenariat public-privé international qui symbolise une nouvelle et meilleure gouvernance du sport pour le XXI^e siècle.

Citant le bon exemple de l'AMA, Bourg et Gouguet (2004) pensent, qu'au-delà de codes et agences spécialisés, une « organisation supranationale » (qui s'appellerait le Programme des Nations Unies

pour le Sport) pourrait être chargée de protéger et réguler le sport international, y compris les Jeux olympiques en tant que « bien public mondial ».

En plus des divergences qui peuvent exister au sein du mouvement sportif, on relève aussi un problème d'harmonisation entre les règles de gouvernance du CIO et les lois nationales des Etats où il opère et où habite ses membres. A plusieurs reprises la Commission d'éthique du CIO a dû suspendre ses recommandations aux décisions de tribunaux étatiques vis-à-vis d'un membre. Ce fut le cas, par exemple, pour Guy Drut, membre français du CIO, condamné en première instance à Paris en 2004 pour abus de bien sociaux dans une affaire sans rapport avec l'olympisme, mais faisant appel de cette décision de première instance, puis finalement gracié par le président de la République française. Tant qu'une décision définitive n'est pas prise par le tribunal compétent, la Commission d'éthique préfère ne pas se prononcer définitivement, de peur d'aboutir à des conclusions opposées. Elle propose seulement une suspension provisoire du membre. Pourtant, tout ce qui est légal n'est pas obligatoirement éthique. La commission pourrait donc en théorie sanctionner un membre reconnu innocent.

Il peut aussi y avoir des contradictions entre les règles de gouvernance du CIO et le droit suisse dans lequel il opère généralement (de même que beaucoup de FI qui sont aussi des associations de droit suisse). A cet égard, deux affaires peuvent être citées.

La première date de 1979 et concerne la question des « deux Chines ». Le membre taiwanais du CIO à l'époque s'était plaint auprès d'un tribunal vaudois (canton dont la capitale est Lausanne) de la décision de la commission exécutive du CIO d'imposer au CNO de son pays un changement de nom et d'emblèmes pour pouvoir continuer à participer aux Jeux. Le plaignant faisait ainsi jouer ses prérogatives légales en tant que membre d'une association suisse de contester une décision non votée par l'assemblée générale. Le problème se résolut de lui-même par retrait de la plainte deux ans plus tard. Du coup, le serment des membres fut modifié pour indiquer qu'ils considéraient les décisions du CIO comme sans appel de leur part. Cette clause n'est probablement pas valide devant un tribunal suisse, mais a évité pour l'instant d'autres plaintes de membres contre « leur » CIO.

La deuxième affaire date de 2003 et n'est pas encore tranchée par les tribunaux vaudois. Elle concerne une association qui se nomme « Comité national olympique de Gibraltar » et qui veut se faire reconnaître par le CIO, depuis la fin des années quatre-vingts, comme CNO à part entière. Cette association remplissait les conditions nécessaires au moment de sa demande, notamment avant que le CIO n'exige que le territoire concerné soit « reconnu par la communauté internationale » (règle 31 de la Charte olympique). Elle se plaint de la lenteur de la décision à son sujet du CIO qui ne veut pas en prendre une qui soit positive (et qui ne serait pas acceptée en Espagne) ou négative (qui risquerait d'être contredite par un tribunal vaudois du fait de la Charte en vigueur à l'époque).

Le CIO proclame dans la Charte olympique que ses décisions « sont définitives. Tout différend relatif à leur application ou interprétation ne peut être résolu que par la commission exécutive du CIO, et dans certains cas, par arbitrage devant le Tribunal arbitral du sport (TAS). » (Règle 15.4.) Mais comme l'arbitrage devant le TAS est soumis à l'accord des deux parties concernées, on voit que cette clause n'empêche nullement de s'adresser aux tribunaux vaudois et, le cas échéant, au Tribunal fédéral (plus haute juridiction suisse) si la partie s'opposant au CIO ne veut pas recourir au TAS ou si le CIO n'est pas d'accord de s'y soumettre.

Néanmoins, le TAS a historiquement fourni au CIO et, de façon plus large, aux organisations sportives et aux athlètes la possibilité d'éviter les tribunaux étatiques suisses ou étrangers (Blackshaw *et al.* 2005). Il a beaucoup été saisi par des sportifs contestant des décisions en matière de dopage du CIO ou des FI. (Le Code mondial en fait d'ailleurs la cour suprême une fois tous les recours internes épuisés.) Par contre, le CIO a rarement pu imposer le TAS dans les contrats qu'il signe avec ses partenaires commerciaux.

Les juges du TAS sont nommés par un Conseil international de l'arbitrage sportif qui est lui-même une fondation de droit suisse dont le CIO ne désigne qu'un cinquième des membres. Cette construction fonctionne dans le cadre de l'ordre juridique suisse et en particulier de la loi fédérale sur le droit international privé qui règle les questions d'arbitrage, même si les parties peuvent décider ensemble d'appliquer un autre droit national. L'indépendance du TAS a été à deux reprises reconnue par le Tribunal fédéral qui peut néanmoins être saisi en cas de vice de procédure. Au travers de son activité depuis plus de vingt ans, le TAS a incontestablement contribué à une mise en conformité des règles sportives avec le droit naturel et à une certaine harmonisation des règlements des organisations sportives olympiques qui y ont régulièrement recours et qui le désignent comme instance suprême. Même la FIFA, qui voulait créer son propre tribunal arbitral, s'y est récemment ralliée. En ce sens le TAS constitue bien un dispositif de gouvernance de la gouvernance du CIO (et des FI olympiques).

V. La métagouvernance du CIO

Le CIO ne reçoit aucune subvention des Etats et cela le met à l'abri de pressions gouvernementales, contrairement à beaucoup de CNO. Toutefois, comme déjà souligné, le CIO fonctionne dans le cadre de l'ordre juridique suisse en tant qu'association selon les articles 60 et suivants du Code civil, ou au travers de ses fondations et sociétés anonymes également de droit suisse. Il dispose certes, depuis 2000, d'un accord particulier avec le Conseil fédéral (Gouvernement) suisse relatif à son statut qui, selon Latty (2001), en fait un sujet (et pas seulement un objet) de droit international. Il n'en demeure pas moins que le CIO, même s'il bénéficie de quelques privilèges concernant ses impôts directs et le recrutement de son personnel, n'est pas une organisation internationale à part entière et ne bénéficie pas d'un accord de siège qui lui donnerait des privilèges diplomatiques classiques.

Cette situation pourrait changer avec le vote d'une nouvelle loi fédérale sur l'Etat hôte (DFAE 2006) dont le Parlement suisse a commencé l'examen en 2006. Cette loi permettrait au Gouvernement helvétique, sans devoir en référer au Parlement comme actuellement, d'accorder à certains « autres organismes internationaux » (article 2.1.m du projet) des privilèges, immunités et autres facilités dérogatoires au droit suisse. Du point de vue de la gouvernance, cela pourrait permettre aux dirigeants du CIO d'éviter toute poursuite devant les tribunaux suisses.

Pour ce qui est des autres pays et droits, le CIO ne jouit d'aucune protection particulière. Il est certes mentionné tous les deux ans dans les résolutions de l'assemblée générale de l'ONU à propos de la Trêve olympique (UNIC 2005) ; il a été mentionné dans des résolutions de l'UNESCO concernant le dopage. Il est reconnu par le Traité de Nairobi (1981) comme propriétaire du symbole olympique (anneaux entrelacés). Mais cela ne donne bien sûr pas force légale à la Charte olympique. Il existe même d'autres textes moins connus qui ont une portée juridique plus forte, comme par exemple la Charte internationale de l'éducation physique et du sport (adoptée par l'UNESCO en 1978) ou la Charte européenne du sport et le Code d'éthique sportive (adoptés par le Conseil de l'Europe en 1992), ou encore la Déclaration sur le sport (adoptée par le Conseil de l'Union européenne à Nice en 2000). Ces textes ont valeur de recommandations pour les Etats membres. On notera que le Code d'éthique sportive européen n'a quasiment rien à voir avec le code d'éthique olympique (problème d'harmonisation).

De plus, le sport est mentionné dans de nombreuses constitutions nationales et dans le projet de constitution européenne. Ces textes fournissent le cadre fondamental de la vie collective auquel ne peut se soustraire ni le sport, ni le CIO. Ce dernier proclame d'ailleurs, dans le préambule de la Charte olympique, plusieurs principes que l'on retrouve dans les textes constitutionnels et les recommandations d'organisations intergouvernementales, tels que le respect des « principes éthiques fondamentaux universels », le droit au sport comme droit humain, la préservation de la dignité humaine, la solidarité, la non discrimination, l'organisation et la gestion des organismes sportifs de façon indépendante des pouvoirs publics et commerciaux, la valeur éducative du sport, etc. Ce cadre très général reste à la base de la métagouvernance du CIO.

Conclusion

Comme on a pu le constater, la gouvernance du CIO a fortement évolué depuis quelques années sous l'influence des médias et de l'opinion publique qui, en 1999, ont forcé le CIO à se réformer de façon drastique, mais aussi grâce à la volonté d'un nouveau président qui, à partir de 2001, a introduit des pratiques classiques de gouvernance d'entreprise jusque là presque ignorées par l'organisation centenaire.

Il est possible de résumer cette évolution en reprenant les fameux quatre piliers de la gouvernance souvent cités dans la littérature notamment dans leur application au monde des organisations non gouvernementales, à savoir : transparence, démocratie, imputabilité et prédictibilité (cf. par exemple, Schiavo-Campo 1999). Ces trois premiers concepts ont d'ailleurs été utilisés par Jacques Rogge dans son discours lors de l'ouverture d'une conférence sur la gouvernance sportive, en janvier 2001, quelques mois avant son élection à la présidence du CIO : « Le sport étant basé sur l'éthique et les compétitions fair play, la gouvernance du sport doit satisfaire les plus hauts standards en terme de transparence, démocratie et imputabilité. » (Rogge 2001).

En matière de transparence, les progrès du CIO ont été très importants depuis quelques années. Quoique à la tête d'une manifestation hyper médiatisée, le CIO restait jusqu'au scandale de Salt Lake City une organisation méconnue et au fonctionnement assez secret. Dès 1999, le CIO autorisa les journalistes à suivre les débats de sa Session (quoique au travers d'une retransmission télévisée). Le CIO publie aussi depuis deux olympiades un rapport sur ses activités avec des données financières précises. Le Département de la Solidarité olympique qui distribue les fonds des CNO fait de même. Un site Internet institutionnel très complet (www.olympic.org), totalement réorganisé en 2000 et doté d'un puissant moteur de recherche, permet de retrouver de très nombreux documents officiels du CIO (rapports, communiqués de presse, déclarations, etc.). Toutefois, les réunions de la commission exécutive restent confidentielles et les procès-verbaux des diverses réunions olympiques ne sont accessibles qu'après un embargo de plusieurs années.

Pour ce qui concerne la démocratie et, plus généralement, la participation aux processus de décision, le CIO a travaillé sur deux axes. Il a premièrement amélioré la représentation des principales composantes du Mouvement olympique au travers de sièges réservés aux athlètes et aux dirigeants de CNO et de FI (15 pour chaque groupe). Il n'est pas allé jusqu'à institutionnaliser la représentation des olympiens, des sponsors ou des médias. Deuxièmement, il a instauré des procédures de vote à bulletin secret pour toutes les décisions importantes, notamment pour la cooptation de nouveaux membres. La durée du mandat de membre est désormais limitée à 8 ans (ce qui est déjà beaucoup pour une NGO). Mais ces mandats sont renouvelables et les présidents de FI et CNO, membres à ce titre du CIO, ont tendance à rester en fonction plus longtemps. On verra dans les années qui viennent si un véritable roulement s'instaure au sein du CIO ou si ses membres s'accrochent à leurs fonctions. C'est, en effet, à partir de 2007 que les membres, qui ont été « re-cooptés » en 1999, pourront être éventuellement réélus après un premier mandat de 8 ans qu'ils ont automatiquement reçu selon les nouveaux statuts.

C'est en matière d'imputabilité que les changements les plus marquants ont été accomplis car le champ était totalement vierge jusque là. Les « parties olympiques » et en particulier les membres du CIO doivent désormais s'expliquer devant la commission d'éthique en cas de comportement douteux. Cette commission a pris une importance considérable depuis 2001 sous l'égide directe du nouveau président. Reste à la commission à être exemplaire dans son fonctionnement, à se concentrer sur l'essentiel, à être plus indépendante et à veiller à l'harmonisation des normes éthiques du Mouvement olympique.

Enfin, la prédictibilité et le professionnalisme du CIO s'améliorent depuis plusieurs olympiades quoique certaines décisions concernant les villes candidates aux Jeux soient parfois surprenantes. Ce processus commencé sous Samaranch s'est accéléré sous Rogge. Il est indispensable pour maintenir l'indépendance du CIO vis-à-vis de ses bailleurs de fonds (sponsors et médias) et des gouvernements.

Il renvoie au management de la performance de l'organisation, c'est-à-dire à la réalisation des objectifs stratégiques que se fixent le CIO et son président, et qui dépassent la « simple » organisation des Jeux olympiques, même si cette responsabilité capitale s'est beaucoup complexifiée. Se pose alors la question du pourquoi une meilleure gouvernance. Il semble en effet que la concentration actuelle du management de l'organisation soit plus sur la forme que sur le fond des décisions qui sont prises. L'exemple de la pénible et pourtant indispensable réforme du programme des sports figurant aux Jeux olympiques est à cet égard frappant. Paradoxalement, une meilleure gouvernance du CIO amènerait à un moins bon leadership.

Bibliographie

Schiavo-Campo S. (Editor) (1999). *Governance, Corruption and Public Financial Management*. Manilla: ADB Press.

Blackshaw I. S., Siekmann R. C. M. & Janwillem S. (Eds) (2006). *The Court of Arbitration for Sport, 1984-2004*. Cambridge: University Press.

Bourg J.-F. & Gougnet J.-J. (2004). « L'économie des Jeux olympiques ». *Revue juridique et économique du sport*, numéro 72, septembre, p. 107-126.

Caiger A. & Gardiner S. (Eds) (2000). *Professional Sport in the European Union: Regulation and Re-regulation*. The Hague: Time Asser.

Chaker A.-N. (2004). *Bonne gouvernance dans le sport. Une étude européenne*. Strasbourg : Conseil de l'Europe. Existe aussi en anglais.

Chappelet J.-L. (1991). *Le Système olympique*. Grenoble : Presses universitaires. Collection Sport en questions.

Chappelet J.-L. (2001). « Le Système olympique et les pouvoirs publics face au dopage et à la corruption: partenariat ou confrontation? », in *Sport et ordre public* (sous la direction de J.-C. Basson). Paris : La documentation française, collection « IHESI - La sécurité aujourd'hui », p. 215-234.

Chappelet J.-L. (2002). « L'Agence mondiale antidopage, un nouveau régulateur des relations internationales sportives », *Relations Internationales*, numéro 111, p. 381-401.

Chappelet J.-L. (2005), "Une commission d'éthique pour la gouvernance du mouvement olympique", in *Ethique publique*, vol. 7, n°2, p. 132-143.

Chappelet J.-L. (2006), "The economics of the International Olympic Committee", in *Handbook on the Economics of Sport* (W. Andreff and S. Szymanski, Editors), London: Edward Elgar. Chapter 22.

CIO (1999). *Rapport de la Commission CIO 2000 à la 110e Session du CIO*. Lausanne, 11 et 12 décembre.

CIO (2001). *Rapport final du CIO 1997-2000*. Lausanne: CIO.

CIO (2004). *Charte olympique. Etat en vigueur au 1^{er} septembre 2004*. Lausanne : CIO.

CIO (2005a). *Rapport final du CIO 2001-2004*. Lausanne: Département de la communication du CIO.

CIO (2006). *Répertoire du Mouvement olympique*. Lausanne: Département de la communication du CIO.

DFAE (2006). *Projet de loi fédérale sur les privilèges, les immunités et les facilités, ainsi que sur les aides financières accordés par la Suisse en tant qu'Etat hôte. Rapport explicatif*. Berne : Département fédéral des affaires étrangères.

EOC & FIA (2001). *The Rules of the Game. Conference Report & Conclusions*. Disponible à www.governance-in-sport.com

Hums M. A. & MacLean J. C. (2004). *Governance and Policy in Sport Organizations*. Scottsdale, Arizona : Holcomb Hathaway.

Katwala S. (2000). *Democratising Global Sport*. London : The Foreign Policy Center.

Latty F. (2001). *Le Comité international olympique et le droit international*. Paris : Montchrestien.

Mason D. S., Thibault L. & Misener L. (2006). "An Agency Theory Perspective on Corruption in Sport: The Case of the International Olympic Committee." *Journal of Sport Management*, Vol. 20, Number 1, p. 52-73.

Payne M. (2005). *Olympic Turnaround*. London : Business Press Limited.

Pérez R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*. Paris : La Découverte. Collection Repères.

Pound R. (2004). *Inside the Olympics*. Montreal, Canada : Wiley.

De Rendinger A. (2006). *Jeux Perdus. Paris 2012, pari gâché*. Paris: Fayard.

Rogge J. (2001). « Governance in sports: A challenge for the future. » in EOC & FIA (Eds). *The Rules of the Game. Conference Report & Conclusions*.

UNIC (2005). *United Nations & Olympic Truce*. Athens: United Nations Information Center and International Olympic Truce Center.

© 2006 Jean-Loup Chappelet. Article préparé pour le livre « Gouvernance des organisations sportives » coordonné par E. Bayle et P. Chantelat.